



Avaluació estratègica d'equipaments culturals locals

Model i reflexions

Autora: Mia Coll Mariné
Tutor: Ramon Castells Ros



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Avaluació estratègica
d'equipaments culturals locals.
Model i reflexions

Autora: Mia Coll Mariné

Tutor: Ramon Castells Ros

Curs 2019/2020

Màster de Gestió Cultural

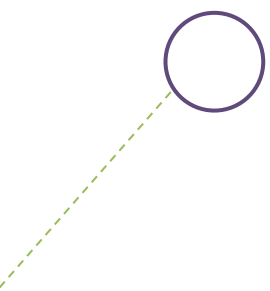
Facultat d'economia i empresa

Universitat de Barcelona



“Necessitem trobar maneres d'intervenir que apuntin a que els nostres ulls puguin escapar del focus que dirigeix i controla la seva mirada, i aprenguin a percebre tot allò que qüestiona les visibilitats consentides. No es tracta avui de pensar en com fer participar (al espectador, al ciutadà, al nen...) sinó de com implicar-los.”

Marina Garcés, 2013

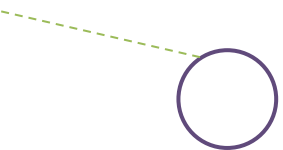


Contingut

a)	Introducció	8
I.	Contextualització i evolució de la proposta	8
II.	Hipòtesis del treball	9
III.	Objectius	9
IV.	Metodologia del treball	9
V.	Resultats esperats	10
b)	Reflexions entorn del marc teòric de l'avaluació. Encarant la idea de l'avaluació estratègica en l'àmbit local	12
1.	Cultura de l'avaluació a l'Administració pública	14
1.1.	L'avaluació en organismes d'Administració pública	14
1.2.	La cultura de l'avaluació	16
2.	L'avaluació com a acció estratègica	21
2.1.	Propòsits de l'avaluació	21
2.2.	La funció de l'estratègia	22
2.3.	L'avaluació estratègica	24
3.	Avaluar la cultura en l'àmbit local	26
3.1.	Notes sobre la cultura en l'àmbit local	26
3.2.	Eines per al desenvolupament de polítiques culturals locals	28
3.3.	Sistema d'indicadors culturals per a l'àmbit local	30
3.4.	El caràcter qualitatiu dels indicadors culturals locals	32

4.	Avaluació participativa. Polítiques de proximitat	35
4.1.	Redefinir l'avaluació accentuant la participació	35
4.2.	Repercussions de l'avaluació participativa	38
4.3.	La participació en l'avaluació participativa	40
4.4.	Participació en equipaments de proximitat	42
c)	Metodologia per a l'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals	44
1.	Sobre les metodologies	44
1.1.	Perspectives	44
1.2.	Models: sistemes, guies i manuals	45
1.3.	Tipus i criteris	48
1.4.	Model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA	51
1.4.1.	<i>Marc contextual i teòric del model AE</i>	51
1.4.2.	<i>Exposició del model d'avaluació estratègica</i>	52
1.5.	Manual d'avaluació participativa del programa de Judi Aubel	58
1.5.1.	<i>Exposició del model d'avaluació participativa</i>	59
2.	Aspectes a tenir en compte per encarar el model propi	66
2.1.	Valoració sobre l'avaluació estratègica d'equipaments culturals	66
2.2.	Valoració sobre l'avaluació participativa de programes	67
2.3.	Aspectes positius d'altres models	69
d)	Model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals	71
1.	Abast de l'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals	71
1.1.	Objectius del model	71
1.2.	Agents implicats i rols assignats	72
1.3.	Marc legislatiu	74
1.3.1.	<i>Reglament de millora de la qualitat</i>	74
1.3.2.	<i>Reglament de participació ciutadana</i>	75
2.	Desenvolupament del model	78
2.1.	Principis	78
2.2.	Línies estratègiques	80
2.3.	Fases	85
2.4.	Sistematització i gestió de la informació	94
2.4.1.	<i>Indicadors</i>	94
2.4.2.	<i>Fonts i tècniques de recopilació d'informació</i>	103
e)	Reflexions finals	107
f)	Bibliografia	110

g) Annexos	114
Annex 1. Quadre simplificat de les fases del model	114
Annex 2. Quadre de relació dels indicadors, fonts i tècniques d'informació	116
Annex 3. Materials desenvolupats	122
Fitxa prèvia d'avaluació	123
Fitxa de línia estratègica	129
1. Governança, gestió i coordinació	129
2. Economia, finançament i gestió de la despesa	133
3. Activitats i usuaris	136
4. Comunicació i difusió	139
5. Cohesió social	142
6. Educació	145
7. Satisfacció, qualitat i excel·lència	146
Formularis per agents implicats	151
1. Valoració externa: usuaris i col·laboradors	151
2. Valoració interna: personal propi i externalitzat	156
Actes de sessions d'equip de treball	162
1. (B.2) Sessió per conèixer	162
2. (C.1) Sessió de base	163
3. (C.2) Sessió de fonts i tècniques	164
4. (D.1) Sessió del pla	165
5. (D.2) Sessió de comunicació i materials	166
6. (F.2) Sessió d'ordre i verificació	167
7. (G.1) Sessió d'avaluació	168
8. (H.2) Sessió d'autoavaluació	169
Acta del grup de discussió	170



a) Introducció

I. Contextualització i evolució de la proposta

Què necessita un equipament cultural local per complir els seus propòsits? Com pot activar el canvi i la millora? De quina manera en pot fer partícips els usuaris? Aquestes preguntes encenen el plantejament del treball que es presenta a continuació.

La proposta presentada inicialment per desenvolupar el Treball Final de Màster, del Màster de Gestió Cultural de la Universitat de Barcelona, era plantejar una avaluació estratègica per al Centre d'Art Contemporani de Vic. La finalitat d'aquesta idea era valorar si l'equipament compleix els seus objectius a partir de l'anàlisi de les seves característiques internes, de com es relaciona amb l'entorn i de l'impacte de les seves activitats. La hipòtesi inicial, partint d'un punt de vista subjectiu, plantejava que un equipament d'aquestes característiques, tenint en compte els seus objectius, podria tenir un major impacte en el territori. Aquesta reflexió es va fer a partir de la comparació amb equipaments culturals de característiques similars situats en altres indrets, com, per exemple, Lo Pati Centre d'Arts de les Terres de l'Ebre, La Panera de Lleida (ambdós dins del territori català) o el Centro de Arte Contemporaneo de Huarte de Navarra (fora de Catalunya).

L'objectiu de tenir una valoració adequada de l'equipament cultural era ajudar a veure quins són els serrells del centre i, d'aquesta manera, poder aportar les eines que contribueixin a l'eficiència i eficàcia del projecte.

Des d'un inici es planteja com adequar el model existent per a l'avaluació estratègica d'equipaments culturals d'àmbit nacional, desenvolupat des del CONCA en el document

Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació, per a la seva utilització en equipaments culturals municipals o, tanmateix, com també s'anirà mencionant en endavant, en equipaments culturals locals.

Plantejar l'adequació del model porta a centrar l'atenció en la hipòtesi que nodreix el treball.

II. Hipòtesis del treball

- L'avaluació estratègica és una eina eficient per als equipaments culturals locals si s'adequa a les seves necessitats i característiques.
- Per les característiques dels equipaments i projectes culturals locals, les eines participatives d'avaluació són les més eficients per fer-ne l'avaluació.

III. Objectius

Els objectius responen a reforçar la hipòtesi esmentada.

- Posar en valor la utilitat de l'avaluació estratègica per als equipaments culturals.
- Proposar una adaptació del model d'avaluació estratègica per als equipaments culturals nacionals del CONCA a un model d'avaluació estratègica per als equipaments culturals locals.
- Explorar metodologies d'avaluació per realitzar avaluació estratègica en equipaments culturals locals.
- Proporcionar eines per afavorir i contribuir a l'eficiència d'equipaments culturals locals.

IV. Metodologia del treball

El treball parteix d'una investigació teòrica en la qual es vol respondre a algunes de les preguntes que genera tant el tema com la hipòtesi del treball. En aquesta part del treball s'intenta esbrinar, per exemple, quines són les característiques d'un equipament cultural local, per tal de saber-ne les particularitats, o què és i quina utilitat té l'avaluació

estratègica. A més, un altre dels aspectes a estudiar és quines són les eines que tenim per dur a terme l'avaluació i, per tant, com i quins són els resultats que podem obtenir aplicant-ne unes o unes altres.

Es considera necessari aplicar un punt de vista crític a la bibliografia que es consulta. Amb això es vol fer èmfasi en la capacitat per portar més enllà el marc conceptual explorat.

Posteriorment, s'aborda la part més pràctica del treball, en la qual, tenint en compte els paràmetres estudiats, es fa un estudi i una posterior adaptació del model d'avaluació estratègica del CONCA *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació* als equipaments culturals locals. És interessant que aquest model es contraposi i fusioni amb un model d'avaluació participativa.

Finalment, es fa un repàs, a manera de reflexions finals, de la intenció del treball i dels punts rellevants als quals s'ha aconseguit arribar i als quals no.

V. Resultats esperats

Amb la realització d'aquest treball es pretén desenvolupar un model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals. Per les característiques dels equipaments culturals locals, és necessari que aquest model contingui eines per desenvolupar una avaluació participativa.

També cal dir que el treball es presenta com un punt de partida i que és vist des d'una òptica acadèmica. Tot i això, es tenen en compte plantejaments de viabilitat pel que fa a la seva aplicació, ja que es desenvolupa a partir de la justificació sistematitzada de la comparació d'altres models i referències. També, l'experiència de l'autora en estreta relació amb un àmbit de treball d'un equipament cultural, que entra dins els paràmetres per ser considerat local, desenvolupant memòries i models d'avaluació d'activitats lliga la forma de fer el treball.



b) Reflexions entorn del marc teòric de l'avaluació. Encarant la idea de l'avaluació estratègica en l'àmbit local

La literatura al voltant del concepte d'avaluació és extensa i en molts casos tendeix a la repetició sistemàtica —i mai més ben dit— de models, metodologies i teories. Aquest fet es tradueix en articles en els quals la munió de referències en una mateixa citació és habitual. Observant això, seria oportú pensar que, tot i els matisos o extensions d'estudis relacionats amb l'àmbit que ens ocupa, les maneres que tenen de fer són poc variades.

A l'hora de centrar-nos en les capacitats que té l'avaluació per adequar-se a les necessitats d'allò a què vol prestar servei, més enllà de l'ús funcional o epistemològic que emmarquen els escrits acadèmics, es vol veure l'avaluació, més que com una activitat reguladora, com un exercici de consciència. En tot cas, es tractaria que l'avaluació contribuís a la societat, per les seves qualitats d'eina facilitadora, i que d'aquesta manera aproximés el benestar a les persones.

Aquí es pretén posar en valor el costat més humà de l'avaluació, és a dir, no obviar que, a pesar de ser una eina sistematitzadora, està feta i gestionada per persones. Cal recordar que, de fet, són les persones les que decideixen a què es dona valor i de quina manera. Per això és necessari intentar tenir un sentit crític no tant davant de l'avaluació en si mateixa sinó respecte a l'actitud amb què l'adoptem i la gestionem. Al cap i a la fi, com hem dit, ha d'estar al servei de les persones.

Per això, parlar d'adaptabilitat, procés, marge d'error, fracàs o sensibilitat en l'avaluació no hauria d'estranyar i hauria de fer palès com aquesta pot arribar a adquirir un caràcter propi.

En aquest camí, es pretén desgranar els diferents conceptes que s'interrelacionen en el títol del treball. D'aquesta manera, s'indagarà sobre quin paper té l'avaluació en l'àmbit

de l'Administració pública o què s'entén per cultura de l'avaluació. També es veurà la relació que s'estableix entre avaluació i estratègia i, així mateix, quin joc ens donen aquests conceptes en l'àmbit local. Per acabar, aprofundirem en les metodologies d'avaluació participativa tenint en compte la capacitat que ofereixen aquestes eines per aconseguir un aprenentatge comú entre tots els agents implicats en les polítiques del territori. A més, aquesta metodologia permet que la ciutadania s'apropii i es vinculi més estretament amb allò que succeeix, per exemple, en els equipaments de proximitat.

Per altra banda, és necessari parlar d'una obvietat que s'oblida en molts estudis sobre avaluació i que és important abordar per tal de donar-li el seu sentit primer: la necessitat de fer l'avaluació.

Tenint en compte el context en què vivim, en el qual l'avaluació és prescrita en molts àmbits per innumerables factors i situacions, en aquest treball no es vol obviar aquesta premissa. Abans de començar a avaluar és imprescindible estimar —preguntar-se i argumentar— si cal que es dugui a terme. L'estimació de l'avaluació és un procés que porta a decidir si és sensat avaluar en les circumstàncies presents (Dahler-Larsen, 2007). Per tant, decidir no fer una avaluació pot ser la decisió que beneficiï més la comunitat.

Dit això, podem començar a caminar pel tema.

1. Cultura de l'avaluació a l'Administració pública

1.1. L'avaluació en organismes d'Administració pública

Els últims anys l'avaluació està guanyant espai com a eina de suport de la gestió en molts àmbits. Sembla que, més enllà d'una aparent utilitat destinada a retre comptes a instàncies superiors, s'està posant al servei d'un desenvolupament més profitós d'allò que emmarca.

L'avaluació és un recurs que fa una revisió de quelcom per posar-ho en valor. En si mateixa, és un procés complex i multidimensional que comprèn diferents components: visió, valors, comportaments, rutines, context organitzacional i social, experiències passades i presents, aspectes epistemològics, teòrics i metodològics (Bolseguí & Fuguet Smith, 2006).¹ En la confluència d'aquests factors, busca la millor manera de fer les coses i alhora actua amb vista a reconciliar una gran diversitat d'interessos socials antagònics (Gascó, 2003).

Des de la Comissió Europea, la comissió que s'adreça al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Consell de les Regions, es realça el paper de l'avaluació:

Té un paper fonamental: pot proporcionar un servei racional, estructurat i mitjans sistemàtics d'informació de la presa de decisions en intervencions i polítiques complexes. L'avaluació genera una gran quantitat d'informació rellevant que és essencial per a la base de proves en la presa de decisions per planificar, dissenyar i implementar polítiques de la UE i també pel que fa a la gestió de la institució. L'avaluació també millora la legitimitat de les decisions i la rendició de comptes dels responsables. A més, on es troben els resultats de l'avaluació comunicats adequadament, milloren la transparència i la rendició de comptes democràticament. En últim terme, però no per això menys important, l'avaluació també dona suport a la Comissió per comunicar-los millor el valor afegit de la Unió Europea per al ciutadà europeu. (European Commission, 2007)

En el mateix sentit, l'Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), la finalitat de la qual és promoure i fer avaluacions de polítiques i programes públics gestionats des de l'Administració General de l'Estat amb la intenció d'obtenir i afavorir una millor qualitat dels serveis públics, considera que:

¹ Traduccions de citacions a càrrec de l'autora d'aquest treball.

l'avaluació de polítiques públiques constitueix un procés de generació de coneixement sistemàtic i raonat, basat en evidències, que inclou un judici de valor sobre la base de criteris explícits i presenta una finalitat d'utilitat pràctica: contribuir a la millora de l'eficàcia de les intervencions públiques, i impulsar la transparència, l'aprenentatge i en retre comptes. (AEVAL, 2009)

Per altra banda, l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), des d'on s'avaluen polítiques públiques i es difonen les evidències generades a agents que prenen decisions, a equips tècnics públics i a la ciutadania, exposa que avaluar és:

l'acció d'analitzar una determinada política, programa o intervenció públics per respondre a una pregunta relacionada amb la problemàtica que el programa pretén resoldre. En funció de la/les pregunta/es d'avaluació a què es vulgui respondre caldrà adoptar un tipus d'avaluació o un altre. A través de les avaluacions, el decisor públic pot tenir major coneixement sobre els diferents aspectes de la política pública i aquest coneixement ha de poder permetre millorar la política. (Balaguer, 2020)

Aquestes tres institucions també ens exposen com entenen o exerceixen l'avaluació; ens donen una visió de la manera com l'avaluació s'ha instaurat en els procediments de les administracions públiques. Així, la creació d'aquestes agències es fonamenta clarament en l'aparició de la necessitat de tenir un ens avaluador amb què exerceixi les funcions de l'avaluació d'una manera sistematitzada.

Aquesta sistematització es destria en una sèrie de models, pautes, programes i plans que es proposen tant per tal d'assolir unes bones pràctiques per part de qui avalua com per informar i educar aquelles persones interessades en l'avaluació. D'aquesta manera, aquestes institucions també exerceixen de mitjà per cultivar una cultura de l'avaluació.

De totes maneres, és necessari que ens fixem en què representa aquesta normalització i representativitat de l'avaluació a l'Administració pública i, per tant, en com repercuteix aquesta cultura de l'avaluació en la ciutadania. Segons Baltasar Fernández-Ramírez, parlant sobre els models de sistematització de les avaluacions, exposa que aquest s'imposa com una possibilitat única, basada en la pressió de responsables polítics i institucions per tal que les avaluacions es realitzin «correctament» i així obtenir el segell, l'acreditació i les suposades recompenses associades (Fernández-Ramírez, 2009). Amb això es pot entendre que aquestes institucions o agències, a part de complir i procurar per les competències que descriuen en la funció de l'avaluació, també serveixen per acreditar quelcom avaluat. Així doncs, si una política pública ha estat

sotmesa a una avaluació satisfactòriament, aquesta es recompensa amb un valor afegit: un aval, una acreditació. Aquí Fernández-Ramírez va més enllà en declarar que el veritable objectiu que persegueixen aquestes organitzacions és la legitimització social: oferir una imatge còmoda o capdavantera davant la societat, la clientela, els organismes polítics de supervisió o els potencials socis empresarials (2009). Aquí és on també ens hauríem de qüestionar quin és el paper de qui avalua i, per tant, quina és la finalitat de l'avaluació: una avaluació funcional, una d'acreditació o una de control?

1.2. La cultura de l'avaluació

Com s'ha dit anteriorment, una de les accions que duen a terme els organismes d'avaluació és el foment d'una cultura de l'avaluació. Per altra banda, és fàcil entendre com en l'àmbit de l'educació també s'ha teoritzat sobre aquest tema i s'hi ha aprofundit, potser perquè en aquest camp avaluar és una activitat normalitzada, ja que, per a la majoria de nosaltres, forma part de la nostra experiència vital.

Parlar d'una cultura de l'avaluació pren sentit en la mesura que podem observar com ens relacionem amb aquest concepte i quin ús es fa de les pràctiques d'avaluació. A l'article «Cultura de evaluación en instituciones educativas. Comprensión de indicadores, competencias y valores subyacente», s'exposa com es presenta la idea d'avaluació a les institucions educatives. Es diu que, de manera explícita, la cultura avaluativa s'expressa a partir d'elements estructurals i formals (normes, reglaments i processos establerts) que defineixen la llibertat i la racionalitat de les accions que executen les persones en relació amb l'avaluació, però que, al mateix temps, els diferents subjectes actuen en una arena de poder signada pels seus propis interessos (acció individual) i els de la institució (citat a Valenzuela, Ramírez & Rivera, 2011). Aquesta relació cultural que s'estableix amb l'avaluació és determinant per situar-nos i veure l'ús que se'n fa. Així doncs, del context en el qual es desenvolupa en depèn que es generi amb un enfocament o un altre. És a dir, ens podem trobar tant amb un context que és propens a rebre d'una determinada manera l'impacte que poden generar els resultats, o fins i tot que pot tenir por de l'avaluació, com en un entorn en el qual existeix una actitud de ganes de canvi i proposició. Aquests seran factors que tensaran la direcció de l'avaluació.

De fet, la cultura de l'avaluació comprèn el conjunt d'accions que es desenvolupen dirigides tant a la planificació com a l'organització i el desenvolupament del procés d'avaluació (Bolseguí & Fuguet Smith, 2006). Per això, es considera necessari fomentar

una cultura de l'avaluació que no s'entengui com una nota o valoració final que rendeix comptes sinó com un exercici utilitzat per al reforç continu d'allò que ens ocupa. Una avaluació presa amb aquest sentit implicaria tenir valors socialment compartits, retre comptes de les nostres responsabilitats i afrontar-les, és a dir, estar oberts a promoure l'avaluació del producte dels nostres compromisos (Valenzuela *et al.*, 2011). Així doncs, és important preguntar-nos com encarem l'avaluació: com ens retroalimentem? Quins són els mecanismes utilitzats per fer un seguiment d'allò previst, d'anticipar-ho a través dels nostres plans? En definitiva, per què ens ha servit el procés? Per il·lusionar-nos amb una actuació futura? Per complir amb un requisit establert? És una postura pragmàtica? És un ritual institucional? (Bolseguí & Fuguet Smith, 2006). Destramar aquestes qüestions ens pot servir per situar-nos davant de la necessitat d'efectuar una avaluació al servei de la proposta, al servei de la intensió essencial. I és en aquest context en el qual s'entén que es produiria una activació del potencial de l'avaluació en si mateixa. Es podria dir que adquirir aquesta potencialitat va lligada a acceptar la responsabilitat d'introduir l'avaluació com a eina que ajuda i s'integra dins del procés.

En aquest sentit, també cal tenir en compte que la cultura de l'avaluació no s'associa a un intent d'arribar a una avaluació indiscutible, objectiva o imparcial, sinó a la possibilitat d'ampliar allò que conté, d'incrementar els esquemes de la percepció i interpretació per arribar a apreciacions molt més comprensives, fonamentades en el valor substantiu de l'avaluació que es realça sobre una connotació merament instrumental (Bolseguí & Fuguet Smith, 2006).

En el context de la gestió de l'Administració pública, segons Milagros Gascó a la seva tesi *L'avaluació de polítiques públiques culturals: estudi empíric sobre l'Administració local*, l'avaluació controlaria en quin grau s'assoleixen els objectius que persegueix la política pública, amb vista a detectar l'existència de desviacions i ajudar a corregir-les (Gascó, 2003). En aquest sentit, Gascó també entén aquesta eina com un element que permet controlar i regular les accions realitzades per les corporacions públiques, fet que atribueix a l'avaluació la capacitat d'esdevenir un element per al control estratègic.

És cert que sovint l'avaluació de polítiques públiques encara s'usa únicament per justificar la pressió que tenen les organitzacions públiques per determinar en quin grau les seves actuacions ocasionen una millora en el benestar individual o social, com es produeix aquesta millora i com es podria assolir d'una manera més efectiva (Gascó, 2003). Però també és cert que la cultura de l'avaluació s'estén, cada cop més, a un

nombre més gran d'organismes, tant públics com privats, que l'entenen com una eina que permet anar més enllà, com veurem més endavant.

Diríem que, segons aquesta altra manera de concebre l'avaluació, no es tracta tant de posar nota respecte al grau en què s'han assolit uns objectius determinats, sinó que és útil per fer una fotografia que mostri l'estat de la qüestió, amb la finalitat de poder abordar els diferents aspectes que componen quelcom i ajustar-se als propis propòsits. És clar que la definició d'aquesta fotografia dependria de les necessitats del propòsit i de la periodicitat amb la qual es realitzés. De totes maneres, es comparteix amb Gascó que la finalitat essencial consisteix, doncs, a «ajustar» o «acoblar» convenientment la corporació local a les característiques de la demanda social i que es concep l'avaluació com una dimensió estratègica modernitzadora que permet el desenvolupament posterior de la institució (Gascó, 2003). De fet, la Comissió Europea defineix l'avaluació com la valoració de les intervencions dels organismes públics segons els seus productes i els seus impactes, amb relació a les necessitats que pretenen satisfer, i orientada a proveir informació rigorosa, basada en evidències, per a la presa de decisions (European Commission, 2007). I, en el mateix sentit, també s'afirma que l'avaluació no és un fi en si mateix, sinó un instrument per prendre decisions que millorin la intervenció pública que s'avalua (Blasco, 2009).

La Comissió Europea també afirma que és necessari un canvi addicional de cultura per completar el cicle de la regulació intel·ligent a la pràctica i assegurar-se que els resultats de l'avaluació oportuna s'incorporen al procés de presa de decisions polítiques. Cal una bona política basada en evidències robustes i l'avaluació hi pot fer una contribució important (European Commission, 2013).

D'altra banda, la Comissió Europea promou l'ús del que anomenen «avaluar primer». Aquesta acció fa referència a fer un ús previ de l'avaluació abans de plantejar les polítiques, accions o propostes. Així mateix, insta a dedicar els recursos necessaris a l'organització de l'avaluació i a assegurar-ne la implicació en tots els nivells de gestió. L'avaluació ha d'esdevenir una part totalment integrada de la política en el seu cicle de confecció, amb un reconeixement clar al paper important i necessari que té (European Commission, 2013).

Altres treballs ens ajuden a planejar i a elaborar un estudi previ a l'avaluació amb la finalitat de veure si és realment possible o necessària. La *Guia pràctica 1 - Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació*, de la col·lecció *Ivalua* (Blasco, 2009), de l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, ens situa en

aquesta fase primera, ja que creu que també és funció de l'avaluació valorar de manera prospectiva diverses alternatives d'intervenció i determinar quina és la més efectiva (o bé la que assoleix els objectius amb un cost més baix), segons els estudis d'anàlisi de polítiques públiques i les avaluacions precedents sobre intervencions similars (Blasco, 2009).

De totes maneres, també cal tenir un punt de vista crític amb el paradigma que ens proposa la cultura de l'avaluació. Com suggereix Peter Dahler-Larsen, quan parla en torn a la cultura de l'avaluació: la captació per avaluar o els règims d'avaluació, avui dia s'observen molts intents per fer de l'avaluació una cosa acceptada i institucionalitzada (2007). Rau en aquesta intenció la necessitat que l'avaluació sigui part integrada de les organitzacions modernes i que, parafrasejant el mateix Dahler-Larsen, veure com aquesta encaixa en el clima social que dona suport els mites de control i les auditories. Aquesta hipòtesi, assenyala, se sustenta en l'observació del fet que les agències que controlen organitzacions a vegades centren més l'atenció en la «capacitat i cultura avaluadora» de l'organització sota el seu control que en la realització fàctica d'avaluacions (Dahler-Larsen, 2007).

No obstant això, com a cultura, l'avaluació es basa en uns costums, normes, valors o hàbits que li són favorables. És el mateix autor que ens fa veure que no existeix un consens absolut sobre les normes establertes en la cultura de l'avaluació, però ens proposa que podrien incloure: costums que obliguen a disposar de documents escrits dels mètodes i els objectius, indicadors existents de processos i resultats, la preferència per experimentar, la tolerància dels errors, compartir coneixements, els fòrums d'aprenentatge organitzacional, etcètera (Dahler-Larsen, 2007).

També des d'aquí es planteja adaptar les pautes que exposen Bolseguí i Fuguet per estendre-les en l'àmbit educatiu. Aquestes pautes estarien al servei de la premissa següent: un ideal important és crear organitzacions autosuficients en matèria d'avaluació (Fernández-Ramírez, 2009).

Serien les següents:

- Formar, de manera permanent, en avaluació el personal de l'Administració pública.
- Promoure espais de reflexió i per aprofundir en aquesta àrea.
- Concebre l'avaluació com un procés continu, permanent, contextualitzat, flexible i de naturalesa formativa i participativa.

- Generar en el si de la institució mecanismes i sistemes propis d'avaluació.
- Iniciar processos d'avaluació interns, des dels quals es generi una participació activa del personal entès com a comunitat.
- Propiciar la necessitat de negociació i de participació dels diferents actors.
- Promoure l'autoavaluació com un exercici diari de l'activitat de la institució.
- Desenvolupar processos d'avaluació en un context de promoció de valors tant per a la convivència social com per al desenvolupament humà.
- Entendre l'avaluació com a eina transversal en el si de la gestió.

En definitiva, es tracta de subvertir una cultura de l'avaluació per tal que esdevingui una eina integrada de gestió i que, com suggereixen Bolseguí i Fuguet (2003), l'avaluació es converteixi en una nova cultura de la participació.

Com es veurà més endavant, estrènyer el lligam entre l'avaluació i la participació és un dels propòsits d'aquest treball. En primera instància, es diria que, de fet, la participació és una peça clau perquè l'avaluació sigui productiva i efectiva. Fins i tot es podria parlar d'una manera d'entendre la participació dins de l'àmbit de l'avaluació. És a dir, els comportaments i els costums que tenen els que participen en l'avaluació queden reflectits en els usos que fan de les estratègies, processos, accions i, fins i tot, visions que s'hi adquireixen.

En el punt de relacionar els conceptes de participació i avaluació, observem com es desenvolupa el personal que avalua. En aquest context, el personal que avalua no es troba fora, distant de l'avaluat, sinó que forma part d'aquest tot, estimula àmpliament les audiències i, conjuntament, va estudiant les possibles rutes a seguir a través d'un procés interactiu caracteritzat per la concentració i la negociació, on es respecta la dignitat i integritat i es té en compte la intersubjectivitat (Bolsekú & Fuguet Smith, 2006). Per tant, es podria dir que el paper de qui avalua és determinant en el desenvolupament de l'avaluació. D'aquesta afirmació en podem extreure dues premisses: en primer lloc, que tot i l'èmfasi i la intenció sistematitzada que es pretenen abocar dins la idea d'avaluació, aquesta no deixa de tenir un caràcter humà pel simple fet de ser realitzada per persones; en segon lloc, que qui avalua es veu intrínsecament supeditat a les exigències metodològiques o als propòsits de l'avaluació que se li encomanen, com veurem seguidament.

2. L'avaluació com a acció estratègica

2.1. Propòsits de l'avaluació

Tota avaluació ha de tenir un propòsit. Com hem vist fins ara, existeixen una sèrie d'usos formals i uns altres que tindrien un caràcter informal. És a dir, per una banda hi ha aquells propòsits (formals) pels quals es realitza, *a priori*, l'avaluació i, per l'altra, aquells pels quals també s'empra més enllà —o tot i— dels primers (informals).

L'analista Milagros Gascó (2002) els separa en *propòsits oberts* i *propòsits encoberts*. Els propòsits oberts de l'avaluació són aquells que estan estretament relacionats amb un ús instrumental de l'avaluació. Aquests fan referència als seus objectius de responsabilitat, millora de programes i promoció de coneixements bàsics. Tanmateix, segons l'autora, els propòsits encoberts es troben en les avaluacions que es duen a terme per obtenir, mantenir o incrementar una esfera d'influència, poder o diners. I hi afegeix que l'existència de motivacions ocultes dona lloc a la distorsió, falsificació o utilització selectiva de l'avaluació, fet que permet provocar un punt de vista determinat, positiu o negatiu, sobre un programa independentment de la valoració objectiva que se'n faci (citada a Gascó, 2002).

De totes maneres, es fa evident com n'és d'estreta la relació que hi ha entre els propòsits oberts i els propòsits encoberts, així com que és impossible establir que una avaluació es faci sense la influència dels uns o dels altres. És més, si els propòsits encoberts es caracteritzen perquè no estan implícits en la primera línia descriptiva, on es troben els objectius o l'estratègia de l'avaluació, aquests es poden llegir en el marc del context en el qual es realitza. Podríem dir que les dades que no formen part explícitament del cos de l'avaluació en si mateixa també ens aporten informació sobre el caràcter i el propòsit que té.

Un altre aspecte que cal tenir en compte vinculat al propòsit de l'avaluació és que està estretament lligat a una incertesa, la mateixa a la qual està abocat qualsevol projecte que es desenvolupa en un context en què encara s'han de recollir i processar una sèrie de factors. Al mateix temps, això té a veure amb aquest factor humà del qual la sistematització de l'avaluació no es pot deslliurar. En aquest sentit, és interessant la visió que ens exposa Peter Dahler-Larsen:

Alguns assumeixen que, un cop el propòsit de l'avaluació ha estat decidit, el procés d'avaluació es desenvoluparà de tal manera que l'ús real de l'avaluació correspondrà al

propòsit estipulat. Sense el supòsit de la linealitat del procés d'avaluació, el propòsit estipulat no ens ajuda a preveure'n l'ús real. Al contrari, l'ús de l'avaluació pot ser menor, major i/o qualitativament diferent del propòsit oficial de l'avaluació. Els processos d'avaluació són oberts i bastant impredecibles [...]. Molts manuals sobre avaluació a l'ús adopten una visió prescriptiva, assumeixen que els individus prenen decisions sobre processos d'avaluació predictibles. És possible, tot i això, analitzar l'avaluació com un fenomen social sota el supòsit que l'avaluació no és lineal i en gran mesura és resultat de factors irracionals. (Dahler-Larsen, 2007)

Tot i les conjuntures a les quals ens aboca l'autor, podem destacar tres etapes per les qual passa l'avaluació: el propòsit, el procés i l'ús final. Entenem *propòsit* com allò que se'ns proposa, que es declara d'entrada, allò al qual haurà de servir o pel qual s'hauria d'utilitzar. Entenem per *procés* el moment de desenvolupament o posada en marxa, en el qual es construeix una realitat particular que va lligada al propòsit. És en aquest moment que es reuneix la informació, s'organitza, s'aclareix, s'agrupa..., en funció d'uns criteris establerts. Finalment, entenem com a *ús final* allò per al qual es fa servir, en el moment que es cobreix la necessitat. Aquestes etapes, com s'ha dit, no han de respondre directament unes a les altres, ja que en cadascuna d'elles hi intervenen diversos factors, com el context, els actors que hi participen o la temporalitat.

De totes maneres, això no descarta que la utilització que es faci de l'avaluació pugui ser estratègica. La utilització estratègica i tàctica de l'avaluació és per definició una expressió d'interessos subjacents, estructures de poder i intencions ocultes que expliquen, d'aquesta manera, la utilització política de l'avaluació (Dahler-Larsen, 2007). Però, de fet, en l'anàlisi bàsic de l'avaluació ens trobem que aquesta és indissociable d'interessos, estructures i intencions polítiques. De la mateixa manera, amb independència de la mesura dels objectius, la finalitat de qualsevol metodologia de valoració i avaluació consisteix a verificar la correcció de les estratègies i de les accions per complir-les (l'efectivitat) i l'optimització de l'execució amb els mitjans disponibles (l'eficiència) (Auladell & Castells, 2017).

2.2. La funció de l'estratègia

Així doncs, que l'avaluació respongui a una estratègia no ens hauria de sorprendre; al cap i a la fi, establir plans i estratègies forma part dels projectes i les polítiques en què es pretén que l'avaluació formi part de manera intrínseca.

L'estratègia no és un pla detallat d'acció o un programa d'instruccions: és una matèria unificadora, allò que dona coherència i sentit a les decisions de l'organització o a un

individu, allò que simplifica la presa de decisions (Ruiz, 2014). Aquesta eina ens permet buscar, i fins i tot aconseguir, els resultats que volem obtenir.

Per tal que l'estratègia sigui efectiva, cal que estigui planificada o formulada, que es dugui a terme sota uns paràmetres d'organització, de bona disposició dels recursos de què es disposa i de consciència de les decisions que es prenen i de les accions que es realitzen. A més, ha de poder gestionar capacitats de resposta i flexibilitat. En si mateixa, l'estratègia és el pla global de desplegament de recursos per obtenir una posició favorable a llarg termini (Ruiz, 2014).

Per les seves qualitats, podríem dir que es tracta d'un concepte que va lligat a idees relacionades amb la innovació; per això es tracta d'un recurs utilitzat en la creació, el desenvolupament i la consolidació tant d'empreses com d'organitzacions. De totes maneres, tenir la capacitat quant a recursos per dur-la a terme no és condició suficient. Com apunta Jose Ruiz Navarro, en essència, és necessari tenir la capacitat per explorar nous horitzons, identificar i crear oportunitats, organitzar els recursos per explorar-les i avaluar de manera continuada els resultats (Ruiz, 2014).

Com hem vist anteriorment, és indissociable de l'avaluació la seva funció de formar part d'una estratègia. Així doncs, podríem dir que sovint les avaluacions es duen a terme per legitimar i donar suport a estratègies de col·lectius i organitzacions. En aquest sentit, l'avaluació es definiria com a construccionista, narrativa, fortalitzadora, política i crítica, amb capacitat per donar suport a grups organitzacionals en els seus interessos i per qüestionar les realitats imposades des de nivells directius (Fernández-Ramírez, 2009). Definir l'avaluació des del punt de vista de la seva funció estratègica és fer palès que juga en el terreny de la negociació entre els fets, els interessos i les propostes de futur. Per això, és oportú l'aclariment que ens aporta Fernández-Ramírez (2009): l'avaluació selecciona i defineix conjunts de criteris de valor i indicadors que serveixin per jutjar o valorar si els canvis que s'introdueixen estan en la línia o visió de futur desitjada. Aquesta visió, igual que la missió, poden estar recollides en un pla que, *de facto*, actua com a mecanisme de l'estratègia.

De fet, l'anomenada avaluació estratègica no deixa de ser un model d'avaluació que pretén valorar l'estat d'un equipament examinant també allà on vol arribar i de quina manera ho vol fer.

2.3. L'avaluació estratègica

El cas de les avaluacions estratègiques realitzades pel Consell Nacional de les Arts i la Cultura de Catalunya (CONCA) a equipaments culturals nacionals ens serveix d'exemple. Aquestes avaluacions tracten de verificar la naturalesa dels processos i l'impacte social dels equipaments culturals a fi d'establir vincles directes entre resultats, retorn social de les pràctiques realitzades i inversió dels recursos assignats (Auladell & Castells, 2017). Així doncs, podem afirmar que aquestes avaluacions estan encarades també a garantir una exigibilitat de les polítiques públiques. De fet, com s'apunta al manual sobre l'avaluació estratègica emès pel CONCA, *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*, la realització d'una avaluació estratègica a institucions públiques, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració en l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per l'Administració, es desenvolupen mitjançant equipaments als quals s'encarrega la funció finalista (Auladell, 2014). Amb aquesta reflexió podem entendre l'estreta relació que s'estableix entre les administracions i les polítiques públiques, i així demostrar-ne el caràcter d'ens instrumental. Rau aquí l'interès que els equipaments compleixin i formin part de les estratègies de les polítiques.

Les avaluacions estratègiques dutes a terme pel CONCA tenen la particularitat que s'han desenvolupat en equipaments culturals nacionals, és a dir, que estan supeditats directament al Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya i que són de referència nacional en el seu àmbit d'actuació. L'escala de la seva aplicació és descriptiva en termes de magnitud de l'avaluació. Aquestes avaluacions s'han centrat individualment en cadascun dels equipaments als quals s'han aplicat.

Aquest model d'avaluació estratègica per als equipaments culturals nacionals del CONCA estipula una sèrie de processos consecutius a partir dels quals s'articula: la sistematització de la informació, la parametrització de la informació, l'avaluació dels resultats i interpretacions, i la millora contínua. També és interessant destacar-ne la creació d'una bateria d'indicadors, adequats a aquest model d'avaluació, a fi de contextualitzar la realitat de l'anàlisi. Aquests indicadors ajuden a entendre i a classificar els paràmetres d'informació que per si sols costen de relacionar-se. Per exemple, es pot percebre què comporta l'accés d'un ciutadà en un equipament més enllà de comptabilitzar el nombre de visites.

Pel que fa a l'objectiu final, l'avaluació estratègica se centra a avaluar i assenyalar possibilitats de millora en qualsevol ens del sector cultural, a fi que pugui assolir un

estàndard de qualitat una avaluació formada per una interacció de processos que tenen com a finalitat la millora contínua de l'ens avaluat (Auladell, 2014), però no podem obviar que l'avaluació pot expandir-se i afectar més enllà que en una millora dels objectius i accions de l'equipament cultural estudiat. La informació agregada dels principals equipaments d'un territori s'ha de tenir en compte en el disseny de la política cultural i, fins i tot, pot evidenciar la inexcusabilitat de modificacions en l'àmbit de l'ordenament jurídic (Auladell & Castells, 2017).

Es tractaria de detectar i aprofitar com a observatori les dades generades i proporcionades per tal de poder decantar i obtenir estratègies de polítiques culturals futures. Realitzar aquest exercici permet entreveure noves necessitats i, fins i tot, pot servir com a eina que s'anticipa a possibles demandes. De fet, cal tenir en compte que el desenvolupament de l'estratègia d'una organització requereix l'equilibri dinàmic entre allò que som i allò que desitgem ser, entre el pla guiat pel propòsit racional i la resposta flexible i creativa a les circumstàncies canviants (Ruiz, 2014).

Hem vist que el model d'avaluació estratègica està desenvolupat per aplicar-se en equipaments d'àmbit nacional i, com hem dit, les magnituds són determinants a l'hora de dur a terme l'avaluació. Això ens porta a pensar: es pot aplicar el mateix model d'avaluació estratègica en equipaments d'àmbit local? Podem intuir a simple vista que hi ha uns quants elements diferenciadors, però fins a quin punt aquestes qualitats són rellevant a l'hora de dur a terme una avaluació?

3. Avaluar la cultura en l'àmbit local

3.1. Notes sobre la cultura en l'àmbit local

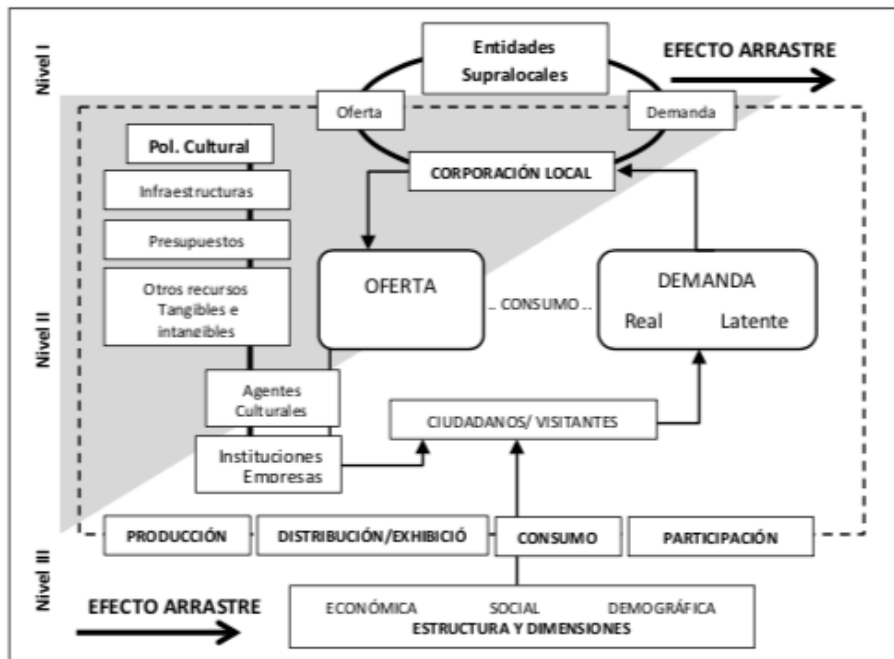
A l'hora de pensar la cultura en l'àmbit local, des de la gestió cultural ens trobem amb el fet que són nombroses les apostes sobre com potenciar els territoris locals a través de la cultura. Repassant aquestes propostes es pot veure de quina manera la cultura actua i ajuda a desenvolupar el territori. N'és un exemple el llibre dirigit per Pau Rausell Köster *Cultura. Estratègia para el desarrollo local*, on desglossa algunes premisses necessàries per poder comprendre aquest entramat.

Una de les primeres idees que tracta el llibre és com la cultura ajuda a desenvolupar el creixement econòmic del lloc, tot i que —especifica— aquest no n'és ni en pot ser el motor principal. A més, d'aquesta manera, el mateix desenvolupament econòmic es redefineix com a procés de millorar la qualitat de vida dels éssers humans incrementant-ne la renda, reduint la pobresa i millorant les oportunitats dels individus i els grups socials (Rausell, 2004).

Un altre factor al qual fa referència aquest text és com la cultura s'implica en la cohesió social del lloc. Si bé és sabut que la cultura actua d'amalgama i reforça la identitat de la comunitat i de les persones que habiten un territori, és necessari anotar el paper que les polítiques culturals han de tenir per preservar-la i per, en tot cas, activar-la. Ja que, com s'apunta, la política cultural, com l'habilitat per accionar el món simbòlic d'una comunitat, pot millorar la cohesió social i en conseqüència el capital social i relacional, i convertir-se, per tant, en una eina per al desenvolupament (Rausell, 2004).

Per tal de fer plausible aquest efecte de la cultura, les polítiques que l'acompanyen han de ser planejades i especificades per poder ser avaluables i així poder acotar quina és la seva empremta. A més, si volem emfatitzar l'impacte que la política cultural té sobre el territori, resulta necessari delimitar un conjunt d'escenaris possibles d'intervenció en funció del conjunt d'efectes previstos sobre un espai determinat (Rausell, 2004). És a dir, que per establir la importància (social i econòmica) del sector cultural és necessari quantificar els rendiments de la inversió en cultura (Coll *et al.*, 2014). El dibuix de l'escenari creat o creant-se pot ser propositiu per obtenir una idea de resultats eficients i eficaços i, tanmateix, útils per ajudar a concretar i dur a terme les polítiques culturals i accions pel territori.

En el text *Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica* de Vicente Coll, Olga Blasco, Salvador Carrasco i Luis Vila, se'ns proposa un marc contextual on se situa l'acció cultural local: un sistema cultural local (SCL).



Il·lustració 1. Sistema cultural local (SCL) (Coll et al., 2014).

Segons l'esquema, el sistema cultural local s'estructura en tres nivells: el primer fa referència a la relació que hi ha entre entitats locals i supralocals, en el segon nivell es dibuixen els elements i les relacions que determinen l'oferta i la demanda cultural local, i, finalment, en el tercer nivell es troben els efectes que hi ha entre i cap als diferents sistemes culturals municipals. Aquest escenari on es dibuixa l'oferta i la demanda es tanca a través del cercle del cycle cultural, com a visualitzador de l'activitat i la producció cultural que contribueix a dinamitzar les activitats i la producció cultural que es desenvolupa a la pràctica proporcionant, de vegades, una visió més àmplia que la pròpiament oferta per allò que entenem com a dominis culturals (Coll et al., 2014).

Tant en l'àmbit local com fora d'aquest és natural que siguin els equipaments culturals els encarregats d'aglutinar la major part de l'activitat cultural i, per tant, de fer visible aquest cycle cultural que es dibuixa en l'esquema. Per això s'hi fa més fàcil poder fer efectives les polítiques culturals; fins i tot en el cas del sistema cultural local, poden aglutinar la posada en pràctica de més d'una política cultural. Aquesta capacitat vindrà

determinada per una subjugació a les magnituds: de l'equipament o del territori —de les distàncies— i, en funció d'aquest, de la quantitat de gent que en faci ús. Tot sovint hi ha equipaments que acostumen a tenir una funció que va més enllà d'abastir el municipi, sinó que estan estratègicament encarregats d'arribar a cobrir les necessitats d'una comunitat més gran o més específica.

3.2. Eines per al desenvolupament de polítiques culturals locals

Una de les eines més mencionades en estudis per fer créixer les polítiques culturals en el compromís de les ciutats i el desenvolupament local és l'anomenada Agenda 21 de la cultura. Aquest document va ser elaborat pel primer Fòrum Universal de les Cultures, el 2004, i té com a base els principis de diversitat cultural, drets humans, diàleg intercultural, democràcia participativa, sostenibilitat i la pau, principis que haurien de ser transversals i implícits en el desenvolupament de polítiques culturals de qualsevol territori. L'Agenda 21 de la cultura ha esdevingut una eina per promoure les polítiques culturals locals a partir dels valors (memòria, creativitat, creixement, coneixement crític, diversitat, ritualitat...) que la cultura aporta als individus i a les comunitats. També s'ha utilitzat per subratllar la transversalitat i la significació de la cultura en altres polítiques locals, com els llocs de treball o la inclusió social, i per introduir consideracions culturals en tota política pública (CGLU, 2006).

Dos anys més tard de la creació del text, algunes entitats promotores de l'Agenda 21 de la cultura van crear el document *Consejos sobre la implementación local de la Agenda 21 de la cultura* (CGLU, 2006), demanat per algunes ciutats i municipis, a fi de proporcionar més materials per dur a terme les estratègies culturals de l'Agenda 21 de la cultura. Aquests consells giren entorn: 1) el desenvolupament d'una estratègia cultural local; 2) una carta local de drets culturals i les responsabilitats culturals; 3) un consell de cultura i 4) l'avaluació de l'impacte cultural. Aquests impliquen una sèrie de responsabilitats i lligams amb el territori que són òptims per arribar als objectius establerts que es proposen des d'Agenda 21 de la cultura. Donant-hi un cop d'ull, podem observar que cadascun dels punts esmentats repercuteix directament en els altres.

El desenvolupament d'una estratègia cultural local implica un procés de debat, redacció i aprovació d'un document sobre les prioritats en la cultura, realitzat per tots els agents culturals amb la ciutadania i l'Administració pública (CGLU, 2006). És cert que molts municipis disposen de plans estratègics de cultura, però també caldria analitzar com han estat elaborats i si, *de facto*, responen a les necessitats explícites dels habitants del municipi o responen a plans generalistes. És necessari revisar les polítiques per tal

d'apostar per observar la diversitat i ser sensibles a les necessitats culturals de minories del territori. No fer-ho obstaculitza i bloqueja el creixement cultural del lloc i, per tant, el seu desenvolupament tant identitari com econòmic.

Una carta local de drets culturals i les responsabilitats culturals és un document que especifica aquestes ordres dels habitants d'un territori. Aquest document es basa en la Declaració Universal dels Drets Humans i en altres textos internacionals aprovats, també, dins l'àmbit de la cultura. Una eina d'aquestes característiques implica una voluntat de responsabilitat tant per part de l'Administració com per part de la ciutadania.

Un consell de cultura és una instància pública que s'encarrega dels temes culturals del municipi i debat i emet opinions sobre els temes culturals més destacables de la ciutat. En el consell de la cultura normalment participen els agents culturals de la ciutat, en la seva diversitat, la seva dimensió, la seva adquisició o altres variables (CGLU, 2006). Tot i que el grau de vinculació de les opinions que dona poden ser variables, és a dir, que existeixen tant consells que són de caràcter merament consultiu com altres que poden prendre decisions executives, és important que tinguin una perspectiva transversal de les característiques del municipi. És necessari que, més enllà del fet que sigui representatiu de la pluralitat d'equipaments i entitats socials, les persones que en formin part també siguin de caràcters, sensibilitats o tendències diverses.

L'avaluació de l'impacte cultural implica una anàlisi dels canvis de la vida cultural del lloc. Aquest tipus d'avaluació requereix una implicació constant, ja que són estudis que no valoren un impacte immediat, sinó que necessiten períodes llargs de temps per veure els efectes que certs desenvolupaments culturals provoquen en el territori. De fet, normalment els projectes de desenvolupament local són analitzats i avaluats per altres premisses com els impactes que produeixen en l'àmbit econòmic, social o, fins i tot, ambiental. Una avaluació de l'impacte cultural és un document, elaborat en un procés de consulta amb la ciutadania i els agents culturals, que analitza les contribucions (tant positives com negatives) que un projecte de desenvolupament local pot generar en la vida cultural (CGLU, 2006).

Tenint en compte la naturalesa abstracta d'una avaluació d'impacte de polítiques públiques culturals, seria plausible afirmar que es podria dur a terme una avaluació d'impacte un cop hagi passat un temps indeterminat des d'implementació de la política pública. Aquesta temporalitat, que no té uns criteris fixats, dependrà de les característiques d'allò que s'avaluï i de la necessitat de realitzar-ne una avaluació. Per això es fa més necessari establir bé els paràmetres a avaluar mitjançant un sistema

d'indicadors adequat a cada territori, projecte i finalitat.

Un sistema d'indicadors, per tant, pretendrà proporcionar certa llum parcial (sempre limitada per les qüestions que es defineixen prioritàriament com a necessitats d'informació), sobre la situació actual i l'evolució de la contribució de la cultura al desenvolupament en l'àmbit local, a partir tant de dades quantitatives com d'aproximacions qualitatives, ja que no s'ha d'oblidar que la consideració de la importància de la cultura en el desenvolupament passa també pels registres, com el reconeixement explícit de plans i polítiques institucionals, la inclusió en les dinàmiques d'organització i gestió que s'estableixen en l'àmbit local, etc., i que resulten difícilment quantificables, tot i que perfectament observables (Comisión de cultura de la FEMP, 2009).

3.3. Sistema d'indicadors culturals per a l'àmbit local

Prenent com a base les premisses establertes en el marc de l'Agenda 21, la Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP), associació que engloba un gran nombre de municipis i diputacions d'Espanya, va crear una *Guia para la evaluación de políticas culturales*. Aquesta guia conté una sèrie d'indicadors òptims per avaluar les polítiques i els projectes culturals en l'àmbit local, i pretén arribar a cobrir la necessitat d'orientar les polítiques culturals locals cap a les tesis plantejades en la Agenda 21 i implantar sistemes d'informació que permetin realitzar una planificació estratègica de la política cultural de les administracions públiques (Coll *et al.*, 2012).

Aquesta guia planteja un sistema d'indicadors configurat en diferents àrees temàtiques: 1) la cultura com a factor de desenvolupament econòmic, social i territorial; 2) la transversalitat de la cultura; 3) l'accés a la cultura; 4) la cultura i la participació ciutadana, i 5) la memòria, la innovació i la identitat. Des de la FEMP, s'exposa que el tracte de cadascun d'aquests àmbits temàtics planteja una aproximació a l'enfocament utilitzat, prioritzant sempre la perspectiva de les entitats públiques locals, l'enunciat d'un objectiu implícit comú a les polítiques culturals locals en aquest àmbit i la definició de les necessitats d'informació a les quals es pretén atendre amb el sistema d'indicadors (Comisión de cultura de la FEMP, 2009).

I és que, de fet, la utilitat dels indicadors va estretament lligada a aquestes necessitats d'informació, però també al fet que sigui assequible arribar a aquesta informació. Els indicadors no deixen de ser uns criteris de valor utilitzables a partir dels quals es pretén desenvolupar l'avaluació. Aquests criteris van lligats a les pretensions que tenim vers

allò que es vol avaluar i, per tant, els indicadors no ens mostraran la realitat en si mateixa sinó un biaix cap a allò que volem que sigui. Aquí s'han de tenir en compte les implicacions polítiques que això suposa i que ens poden ajudar a entendre, en molts casos, quin és el paper de l'avaluació en si mateixa.

Per tal que un sistema d'indicadors resulti eficaç, els indicadors que l'integren han de ser rellevants, específics i factibles, i la totalitat del sistema ha de ser operatiu (Coll *et al.*, 2014). Per això és important, per exemple, tenir un nombre d'indicadors òptim que ens permeti recollir les dades necessàries per obtenir la visió del que s'avalua. De fet, aquesta precisió també contribuirà tant a facilitar la presa de decisions com a reforçar l'eficiència i eficàcia del mateix sistema. Però, sens dubte, les principals dificultats a l'hora de dissenyar un sistema d'indicadors són la disponibilitat de la informació precisa en el moment del temps adequat i, sobretot, la sostenibilitat de la informació, i conseqüentment del mateix sistema, cosa que permetrà efectuar un veritable i adequat seguiment i avaluació (Coll *et al.*, 2014). Per altra banda, en l'aplicació del sistema d'indicadors que proposen a l'àmbit local, la FEMP aconsella que els indicadors han de ser curosament escollits: no molt nombrosos, però suficients per representar tot l'espectre que ha de ser avaluat, sensibles als canvis, relativament senzills de registrar gradualment a efectes d'establir sèries temporals (Comisión de cultura de la FEMP, 2009).

A més, el grau d'eficiència també tindrà a veure amb factors que no depenen expressament del mateix sistema d'indicadors, com ens indica Salvador Carrasco:

En primer lloc, de com es materialitzi a la pràctica el desplegament i manteniment del sistema d'indicadors, això vol dir, de la implementació i desenvolupament continu dels instruments de compilació i tractament de la informació estadística per part dels responsables de l'estratègia. En segon lloc, de per què i com s'utilitzi aquesta informació en els processos d'adopció de decisions, tant de planificació com executives, per part dels responsables de l'estratègia (Carrasco, 2011).

De totes maneres, cal mencionar que un dels fantasmes que ronden entorn de la creació d'un sistema d'indicadors és la capacitat d'aquests indicadors per acabar sent rígids i dirigint l'avaluació. El problema és quan els indicadors operacionals es converteixen en el constructe, del qual no tenim més referència que el sistema d'indicadors (Fernández-Ramírez, 2009). És important l'actitud que adoptem davant dels indicadors, podent establir categories de possibilitat en els comportaments dels indicadors, podent adoptar una posició més mal·leable.

Es creu que aquestes apreciacions sobre el grau d'eficiència dels sistemes d'indicadors es fan encara més rellevants o evidents quan l'avaluació s'aplica en l'àmbit local. És aquí on la gestió dels recursos i les eines de l'avaluació es veurà sotmesa a relacionar-se d'una manera més estreta amb la ciutadania. L'avaluació no és exempta de les dinàmiques pròpies de l'activitat local, de les seves maneres de connectar o interaccionar amb les coses i amb la gent. I més, tenint en compte que els indicadors no només ens aporten dades sobre una activitat, sinó que ens apropen a les relacions que tenen els humans, com interaccionen i esdevenen. En aquest sentit, podem dir que els criteris d'avaluació produeixen etiquetes socialment rellevants que s'adhereixen a pràctiques i persones, i que col·laboren en l'organització de les interaccions socials d'una determinada manera: l'avaluació fa societat (Dahler-Larsen, 2007). Així doncs, amb aquesta afirmació esdevé clau tenir cura dels paràmetres que ens ajuden a descriure.

En el mateix sentit, Peter Dahler-Larsen adverteix que els indicadors no deixen de ser una construcció social, i per tant imperfectes i millorables, mentre acceptem l'existència inqüestionable del suposat fenomen que tractem de mesurar o valorar amb l'indicador, quan pot ser criticada, matisada i redefinida completament (Fernández-Ramírez, 2009).

3.4. El caràcter qualitatiu dels indicadors culturals locals

Una de les característiques destacables del sistema d'indicadors de la FEMP és la capacitat d'integrar indicadors de caràcter qualitatiu. La intenció de les línies següents és exposar la necessitat d'usar indicadors de caràcter qualitatiu per valorar les activitats, en aquest cas, de l'àmbit local.

Per entrar en el tema, cal que, en primer lloc, esbrinem les qualitats tant dels indicadors qualitatius com dels quantitius. Resulta evident que, en primera instància, és necessari pensar què és allò que es vol mesurar i, per tant, a què han de respondre aquests indicadors. Com afirma la FEMP, cal determinar les tipologies d'indicadors que s'adeqüen millor als propòsits del sistema i seleccionar una sèrie de qualitats o atributs de qualitat que ha de posseir cada un dels indicadors, que serveixi com a criteri i guia a l'hora de construir el sistema (Comisión de cultura de la FEMP, 2009).

Els indicadors quantitius són aquells que sorgeixen de l'obtenció de dades que es poden comptar o mesurar. Els indicadors qualitatius són aquells que manifesten la informació a través de declaracions descriptives que no es poden expressar completament a través de valoracions numèriques. Escollir-ne uns o uns altres dependrà

de les necessitats d'informació requerides, però de totes maneres cal tenir en compte la capacitat dels indicadors quantitatius per generar sensació de credibilitat de forma més directa a la societat. Per això, aquests sovint són preferits per fer la comprovació empírica, mentre que els altres queden com a meres estratègies menors per realitzar anàlisis exploratòries, a l'espera que les idees i les dades estiguin en condicions de passar per un filtre quantitatiu (Fernández-Ramírez, 2009). Tot i això, no podem obviar que, tot i aquesta aparent fermesa dels indicadors quantitatius, no deixen de tenir un caràcter relatiu, és a dir, són una aproximació a la realitat, però no són estrictament la realitat que ens mostren.

Per altra banda, l'aplicació dels indicadors qualitatius reforça les capacitats de l'avaluació i permet oferir una visió més acolorida de l'activitat. L'aproximació d'aquests indicadors amb la realitat, tot i que tampoc són estrictes, hi tenen una relació més implícita. Aquest és el factor que permet la seva rellevància en l'avaluació i, per tant, en la presa de decisions.

En fixar-nos en l'àmbit cultural local, ens adonem que sovint els indicadors quantitatius són els que ens poden aportar la informació que ens interessa menys. Això potser és degut al fet que les avaluacions tendeixen a tenir més a veure amb la qualitat de l'activitat que no pas amb la quantitat, per exemple, de gent a la qual ha arribat.

En qualsevol cas, sense caure en discussions sobre el potencial d'uns en detriment dels altres, l'indicador ha de comunicar la informació rellevant referida a l'objecte d'estudi al qual s'aplica (Carrasco, 2011) i, per això, és necessari que els indicadors puguin ser dinàmics. La seva adequació dependrà de la capacitat de flexibilitat i d'adaptabilitat, ja que han de poder relacionar-se i discutir entre ells en un sistema, a més de poder ser criticables.

Així doncs, per les característiques particulars dels àmbits culturals locals sovint es fa necessari construir-los des de zero, sempre tenint en compte les propostes que es fan des de les institucions o tenint en referència models d'èxit.

Pel que fa a la literatura dedicada a la construcció d'indicadors, es pot apreciar que és molt extensa: se n'escriuen diferents metodologies, classificacions i barems de qualitat. Per valorar els indicadors, es creu oportú aplicar criteris simples: els de rellevància, d'especificitat i de factibilitat, exposats per Salvador Carrasco.

De totes maneres, finalment la seva validesa dependrà del consens i l'aprovació de les parts implicades o, fins i tot, per part d'experts. Aquí és on es fa palesa la importància

de tenir en compte qui valida aquests criteris de valor i, per tant, observar com aquests indicadors tradueixen la informació o s'utilitzen com a eines en altres direccions.

Per exemple, amb la proposta d'indicadors culturals locals de la FEMP, la mateixa agència exposa que, en línia amb els seus objectius generals enunciats, es considera que de vegades és tant o més interessant comptar amb les dades implícites en l'indicador que fer reflexionar, mitjançant un exercici autoavaluatiu, els gestors culturals locals (Comisión de cultura de la FEMP, 2009).

Per altra banda, també tenim els criteris d'avaluació. Aquests descriuen allò que es vol valorar o allò que es vol aconseguir. De fet, tenen un lligam molt estret —o fins i tot poden arribar a ser sinònims— amb els objectius a assolir. Tanmateix, la seva funció més bàsica no és verificar què passa en una àrea determinada de l'activitat, sinó construir una definició d'aquesta activitat de manera que es pugui verificar (Dahler-Larsen, 2007). Es podria dir que ajuden a donar sentit a l'avaluació i al programa o activitat definint allò que n'és central. De fet, els criteris d'avaluació poden tenir efectes constructius, col·laborant a redefinir no només allò que es mesura, sinó el mateix significat de les intervencions públiques, i com encaixen en les cultures, institucions i relacions entre els individus (Dahler-Larsen, 2007). Per tant, amb aquesta capacitat, es necessita que el seu encaix sigui sensible a les realitats de l'àmbit local.

4. Avaluació participativa. Polítiques de proximitat

4.1. Redefinir l'avaluació accentuant la participació

Arribats a aquest punt, cal tornar a revisar la idea d'avaluació i el sentit que té fer-la. Per això, Judi Aubel, en el *Manual de evaluación participativa del programa*, es pregunta des d'un inici si la prioritat de l'avaluació ha de ser enfocada a la identificació de debilitats o al desenvolupament de lliçons apreses per al futur (Aubel, 2010).

I és que, en qualsevol cas, l'avaluació és una eina que involucra diferents agents participants del projecte, programa o activitat. Aquests agents, *a priori*, pretenen una evolució constructiva d'allò que s'avalua, i la relació que s'estableix propicia el desenvolupament de la participació a fi d'aconseguir els objectius, seguir amb l'estratègia o adequar quelcom a les necessitats que surtin.

Per això, quan s'avalua s'intenta generar processos que animin al debat i a la participació de totes les persones implicades, facilitant processos avaluatius on els acords es prenen de manera consensuada (Cabrera, 2003). Aquestes actituds o accions es produeixen naturalment d'una manera més o menys accentuada en funció del context, les dinàmiques establertes i els agents involucrats en el desenvolupament de qualsevol avaluació. Es podria dir que en el seu plantejament i execució es busquen acords referents als diversos punts a tractar en les diferents fases del procés de l'avaluació.

Els plantejaments participatius en avaluació contribueixen al fet que tot el personal de la institució desenvolupi capacitats per treballar de manera conjunta, tals com habilitats d'argumentació, de negociació, de consens...; en definitiva, de treball en equip per arribar a un objectiu i procés d'avaluació consensuat des d'una filosofia d'acció comuna i compartida (Cabrera, 2003).

Perquè, com s'apuntava anteriorment, un dels interessos principals de l'avaluació és la capacitat que ens proporciona per analitzar i entendre com s'estan fent les coses o s'han fet fins un moment determinat. Aquesta informació, més que una eina de control de la situació, ens dona coneixements sobre els errors o els encerts i, per tant, ens permet percebre com podem millorar o perfeccionar el que es fa. El mateix procés d'avaluació ajuda a crear cultura de l'aprenentatge, a la vegada que els resultats de l'avaluació contribueixen a millorar futures decisions sobre programes o projectes a través de la retroalimentació de la lliçó apresada (Cabrera, 2003). Amb aquesta observació, és lògic

pensar que incorporant la idea de l'avaluació com a aprenentatge conjunt s'incrementen les possibilitats de millora dels projectes. Es creu necessari entendre les qualitats de l'avaluació per tal de potenciar-ne les possibilitats.

De fet, com s'apunta des de l'equip de redacció de Kaleidos² en el llibre *Equipamientos municipales de proximidad. Metodologías para la participación ciudadana*, són nombroses les institucions que recomanen impulsar la participació més activa de la ciutadania en la definició i el desenvolupament de les polítiques públiques (Kaleidos.red, 2008), al·ludint també al dret que tenen els ciutadans a participar o a ser interpel·lats en la vida política del lloc que habiten. Per tant, és necessària una actitud proactiva de les administracions i institucions a fi de respectar aquest dret.

En el mateix llibre, se'ns defineix la participació ciutadana com tota estratègia orientada a promoure o potenciar la incidència i implicació de la ciutadania en les polítiques públiques (Kaleidos.red, 2008). Aquí cal observar què passa quan es connecta la ciutadania amb l'Administració, per tal que formi part dels processos de presa de decisions. Es reordenen les relacions, fins ara enteses en un ordre jeràrquic, a uns vincles de correspondència més transversals.

Així doncs, en quant a l'avaluació participativa, s'ha d'entendre i transformar en un procés de col·laboració, que es caracteritza per un conjunt de relacions en què tant els participants dels programes com els gestors adquireixen la capacitat per supervisar i avaluar els seus propis rendiments (Núñez & Úcar, 2018).

Per tant, es podrien fer distincions significatives entre el que s'entendria com a avaluació convencional i l'avaluació participativa.

El primer grup entén l'avaluació com una eina de gestió enfocada a la presa de decisions i l'anàlisi cost-benefici. El segon grup de models entén l'avaluació com un procés contextualitzat i democràtic en què es fomenta la millora dels programes a través de la utilitat dels resultats però, també, en què es busca la implicació de les persones en l'avaluació i l'apoderament de les persones i organitzacions que hi participen (Núñez & Úcar, 2018).

En aquest sentit, a l'article de Luciano Barbosa «Gestión y evaluación participativa de políticas públicas: el caso de los presupuestos participativos» ens apareix una taula (reproduïda a continuació) en la qual es poden observar les principals apreciacions

² Kaleidos és una editorial espanyola que es dedica a la publicació de llibres, a la realització de seminaris i a altres projectes que tenen com a punt de mira la relació de l'Administració amb la ciutadania.

diferencials entre l'execució d'un model d'avaluació convencional i la d'un model d'avaluació participativa.

Seguiment i avaluació convencional	Seguiment i avaluació participativa
<ul style="list-style-type: none"> - Tenen com a objectiu establir un criteri sobre el programa a l'efecte de la responsabilitat i no de la potenciació dels interessats del programa. - Tracten d'aconseguir l'objectivitat científica de les troballes del seguiment i de l'avaluació, distanciant d'aquesta manera els avaluadors externs dels interessats. - Tendeixen fer èmfasi en les necessitats d'informació dels proveïdors de fons per als programes i dels encarregats de formular les polítiques, i no en les dels executors dels programes ni en les persones afectades pel programa. - Se centren en la mesura de l'èxit aconseguit atenent a indicadors determinats prèviament. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constitueixen un procés d'aprenentatge individual i col·lectiu i de foment de la capacitat mitjançant el qual les persones agafen major consciència dels seus punts forts i dèbils, les seves realitats més àmplies i les seves nocions i apreciacions de les conseqüències de compliment del programa. Aquest procés d'aprenentatge crea condicions que propicien el canvi. - Fa èmfasi en els diferents nivells de participació (de baix a dalt) de diferents tipus d'interessats en l'inici del seguiment i l'avaluació. L'inici dels seus paràmetres i la seva realització. - Constitueixen un procés social de negociació entre les diferents necessitats, expectatives i cosmovisions de les persones. Són un procés en extrem polític en el qual s'aborden qüestions relatives a l'equitat, l'autoritat i la transformació social. - Consisteixen en un procés flexible en constant evolució i adaptació a les circumstàncies i necessitats concretes del programa.

Taula 1. Principis que distingeixen el seguiment i l'avaluació convencionals del seguiment i l'avaluació participatius (Barbosa, 2009).

Aquestes distincions ens acosten a dotar de sentit enfocaments participatius i s'allunyen de les formes convencionals de l'avaluació, on aquesta s'entenia com una eina objectiva i quantificable.

Per altra banda, avui podem enumerar quatre maneres distintes de definir l'avaluació participativa: l'avaluació col·laborativa, l'avaluació participativa pràctica, l'avaluació participativa transformadora i l'avaluació per l'empoderament.

Aquests quatre enfocaments estan detallats i analitzats a l'article «Enfoques de evaluación orientados a la participación en los procesos de acción comunitaria»:

L'Avaluació Col·laborativa és un model d'avaluació que se centra en un programa concret i busca la participació dels avaluadors professionals amb les persones participants en el programa, tot i que assigna als primers major protagonisme que en altres models. L'Avaluació Participativa Pràctica és un tipus d'avaluació que també se centra en un programa concret i que resulta molt útil, ja que una major quantitat de participants en el diagnòstic i en la presa de decisions respecte a aquest programa poden garantir la consecució d'uns resultats més fiables i representatius. L'Avaluació Participativa Transformadora es dirigeix específicament a l'empoderament de les persones a través de la creació compartida de coneixement com un mitjà per aconseguir la transformació social. L'Avaluació per a l'Empoderament, finalment, és una estratègia d'avaluació que busca la transformació social a través de la implicació de les persones en els programes i projectes que es desenvolupen sobre territoris. (Núñez *et al.*, 2014)

Tot i aquestes distincions entre models d'avaluació participativa, podem observar que el marge diferencial entre unes i altres sovint és subtil o, dit d'una altra manera, són moltes les coincidències que s'hi troben. Això ens permet veure com l'avaluació participativa es basa en principis inclusius, de col·laboració i aprenentatge compartit. A més, busquen la participació activa de tots els implicats en les accions o el programa i en totes les fases; es vehiculen a través de la negociació i la coordinació de les persones; amplien i enriqueixen el debat públic; responen a les necessitats dels participants i respecten el punt de vista de cada un; generen efectes en els participants i, en aquest sentit, els resulten d'utilitat, i, finalment, entenen el paper dels avaluadors com a facilitadors i la importància i significació de la implicació dels membres de les comunitats que no són experts en avaluació (Núñez *et al.*, 2014).

4.2. Repercussions de l'avaluació participativa

Es podria dir que la finalitat de l'avaluació participativa és dur a terme un procés, que involucri els agents implicats, en el qual es realitza una anàlisi conjunta a fi de millorar i avançar en el projecte, però on el valor rau en l'aprenentatge conjunt que reben totes les parts. Aquest axioma situa l'avaluació en un lloc allunyat d'aquella pràctica realitzada entre experts i entesa com a objectiva.

En aquest sentit, s'apunta que l'avaluació ha d'assumir un conjunt de principis axiològics, com ara: 1) la reciprocitat en les actuacions entre avaluadors i les persones

de les comunitats; 2) la validació dels coneixements i l'experiència de les comunitats; 3) la sostenibilitat de la pràctica avaluadora una vegada l'avaluador abandona la comunitat, i, finalment, 4) el reconeixement dels límits de l'avaluació (citada a Núñez *et al.*, 2014).

En assumptió d'aquests valors, s'entén aquesta col·laboració amb l'Administració com a orientativa per a les activitats, desenvolupament de plans i programes, i per a la presa de decisions per part de les institucions. Aquesta col·laboració entre quelcom institucional i quelcom social en l'avaluació —però també en el disseny o en la implementació— no és tan sols una tendència sinó una necessitat cada cop més demandada. A més de la utilitat transformadora demostrada per les seves característiques intrínseques, aquests procediments doten de credibilitat la institució pel vincle tan directe que s'estableix amb la ciutadania.

Aquestes característiques són que permeten una major validesa interna de l'avaluació, que possibiliten una major utilització dels resultats de l'avaluació, que afavoreixen el compromís públic dels actors implicats i que generen processos d'empoderament (Núñez *et al.*, 2014).

La transformació que exerceix l'avaluació participativa rau en el fet que el procés avaluador fomenta la creació de capacitats i aprenentatges de les persones mentre avaluen i que, a més, es fomenta una pedagogia de la relació i de la vida quotidiana on la creació de vincles afectius entre els diversos actors es converteixen en eines pedagògiques (citada a Núñez *et al.*, 2014). D'altra banda, també es pot dir que repercuteix en el fet que cobren rellevància les formes amb què s'organitzen les relacions més o menys quotidianes entre tots els agents implicats en el projecte: que siguin transparents, que la informació sigui suficient, clara i en els temps adequats, que es reflexioni i deliberi, i que al final sigui la consciència creativa d'un procés de treball conjunt, col·lectiu, de construcció del projecte (Kaleidos.red, 2008).

De totes maneres, amb tot, potser queda confús quin es podria dir que és l'objectiu principal de l'avaluació participativa. L'equip redactor de Kaleidos ho té clar:

la participació sí que és l'objectiu del projecte perquè el projecte té la voluntat de promocionar-la i, a més, no de qualsevol manera: educant la ciutadania, des del respecte a l'autonomia de l'altre i a les minories, reconeixent la gent i les seves aportacions perquè, més enllà de les transformacions urbanes que podem aconseguir, ens interessa promoure l'existència d'una ciutadania conscient, activa, preocupada pel seu entorn i compromesa amb la seva comunitat. (Kaleidos.red, 2008)

4.3. La participació en l'avaluació participativa

Per altra banda, també es fa necessari posar èmfasi en qui participa en l'avaluació i de quina manera ho fa.

Es podria dir que hi ha tres grups d'agents que apareixen, d'una manera o altra, en qualsevol avaluació: la institució, l'avaluador i la ciutadania. El grau de responsabilitat o de participació varia en funció de les característiques de l'avaluació, però, com hem vist anteriorment, en una avaluació convencional la responsabilitat és dels experts, la informació la proporciona la institució i la ciutadania figura en les dades proporcionades. En una avaluació participativa, es pretén que es desdibuixin les tres formes d'implicació en l'avaluació. De totes maneres, com es veurà, això segueix sense produir-se de manera simètrica.

En el desenvolupament del que anomenem avaluació convencional, el procediment és dirigit per un expert que utilitza per a l'avaluació de programes un o més avaluadors externs que assumeixen la responsabilitat total en la realització de l'avaluació, incloent-hi: la definició dels objectius de l'avaluació, el disseny de la metodologia d'avaluació, la recollida i l'anàlisi de la informació, i la formulació de les seves pròpies conclusions i recomanacions sobre el programa (Aubel, 2010). Les relacions que s'estableixen són generalment entre poques persones; normalment gran part del personal en queda exclòs. D'aquesta alienació se'n pot derivar que una falta de comprensió dels resultats o una dissonància en la forma d'aplicació d'aquests poden generar controvèrsies, incomoditats i desinterès entre el personal.

En canvi, en el procediment participatiu el coordinador de l'avaluació col·labora amb els «participants» del programa en la definició dels objectius de l'avaluació, en el desenvolupament de la metodologia de l'avaluació, en la recollida i interpretació de la informació i en el desenvolupament de conclusions i recomanacions (Aubel, 2010).

La persona encarregada de la coordinació de l'avaluació, normalment externa, no només estructura les diferents fases i fa un paper de mediació entre els participants, sinó que també s'involucra i forma part de l'equip. També s'ha d'encarregar de donar coherència als resultats de l'avaluació.

Els participants, a part d'assumir el paper de representants, seran les persones que tindran un paper en el desenvolupament i la presa de decisions de l'avaluació. Com apunta Judi Aubel:

La determinació exacta sobre la identificació dels participants varia segons les situacions o avaluacions. A cada instància els planificadors de l'avaluació hauran de decidir qui seran els participants apropiats i en quina mesura i grau s'hi involucran. La consideració d'un grup nombrós en contrast amb un grup petit de gent no constitueix necessàriament una millor decisió. També és important recordar que no tots els participants estaran interessats o seran capaços d'involucrar-se en aquest exercici que implica un temps relativament llarg. (Aubel, 2010)

És interessant ressaltar aquesta capacitat d'implicació dels participants, ja que, com hem anat dient, és un dels factors que ajuden a percebre el caràcter humà de l'avaluació. A més, que es decideixi un participant com a representant i no un altre ja determina unes característiques o tendències possibles de l'avaluació. D'aquesta manera, podem dir que la identitat, el caràcter i el context dels individus que hi participen influeixen en l'avaluació. Així, els resultats s'assumiran amb una perspectiva subjectiva i, per tant, no s'exclou que aquesta pugui ser tendenciosa.

En les relacions establertes per l'avaluació participativa s'han de tenir en compte tres aspectes, com apunten Héctor Nuñez i Xavier Úcar (2018): 1) el control de l'avaluació ha de ser compartit pel major nombre de persones implicades; 2) han d'assegurar la diversitat dels agents seleccionats, i 3) han d'assegurar l'extensió de la implicació dels agents seleccionats, és a dir, que hi hagi una presa de decisions activa sobre l'avaluació en totes les seves fases.

Ara bé, se sap que amb aquesta metodologia es pretén un creixement comú del projecte, ja que es vol aconseguir un paper més actiu de tots els actors que hi participen, però també cal valorar en quin grau s'hi han d'involucrar tots els participants. Qüestionar-se el grau de participació és necessari per altres factors que també són imprescindibles per al desenvolupament de l'avaluació. Segons Judi Aubel (2010), existeixen diverses raons per les quals no resulta factible involucrar els participants en tot el procés. Adaptant el que Aubel suggereix, ens trobaríem, en primer lloc, el factor del temps en què es desenvolupa el procés avaluatiu. Aquest sovint és massa llarg per tal d'involucrar-hi els participants i els suposaria una tasca carregosa que normalment no es veu remunerada. En el cas d'existir remuneració, escurçar el temps d'implicació dels participants també suposa un estalvi de costos. En segon lloc, el requeriment de formació també pot esdevenir un problema, ja que, potser, la falta d'habilitat dels participants en la comprensió de les tècniques emprades pot resultar feixuga. En tercer lloc, el panorama de l'avaluació, és a dir, tenir coneixement de tots els passos i procediments administratius, gerencials i logístics de l'avaluació, no és directament rellevant per als participants i, per tant, se'ls pot estalviar aquest coneixement.

De totes maneres, més aviat se suggereix considerar mètodes i formes alternatives perquè les comunitats siguin involucrades en activitats de seguiment i avaluació d'una manera més contínua (Núñez & Úcar, 2018), així com disposar d'elements que assegurin la transparència i disposició dels materials necessaris i requerits per a la implicació dels participants.

Finalment, es considera que una de les assignatures pendents de les avaluacions participatives és que, un cop finalitzada, els participants en sentin recompensats i valorats. Tot i que és sabut que és impossible poder arribar a recollir i a plasmar totes les sensibilitats, una de les controvèrsies que sorgeixen al cap d'un temps d'haver-se dut a terme avaluacions participatives és la sensació, per part de la població, que aquesta ha servit per complir un mer aval polític. En aquest sentit, el desànim i la sensació de malestar per part dels participants s'estén a una part més àmplia de la ciutadania. Contribuir que allò que s'ha avaluat s'impregni de la participació ciutadana és un deure.

4.4. Participació en equipaments de proximitat

Pel que fa a la participació en l'avaluació en equipaments de proximitat, cal tenir en compte els vincles existents entre l'equipament i els ciutadans del territori on es troba. La relació, com es pot suposar, és molt més directa i personal de la que hi pugui haver en un equipament que capti la ciutadania d'un d'àmbit nacional o més ampli. Especificant, com s'apunta des de la redacció de Kaleidos, no podem parlar d'equipaments de proximitat sense fer-ho de projectes i serveis de proximitat: l'espai pot ser un bon continent d'activitats, però el que és realment transcendent és el contingut i les relacions que es desenvolupen al seu voltant (Kaleidos.red, 2008).

En aquest cas, és interessant percebre la relació que s'estableix entre l'Administració nacional, l'Administració local, l'equipament i la ciutadania. Com ja s'ha comentat en apartats anteriors, l'equipament local és el lloc on les polítiques dissenyades es posen en marxa en forma d'activitats i programes i on la ciutadania en rep d'una manera directa els efectes. Per tant, es pot aprofitar aquesta relació establerta per rebre, en sentit contrari, la percepció que la ciutadania en té. En tot cas, ha d'existir una voluntat política que això passi.

En tot cas, les dinàmiques d'avaluació participativa proporcionen un gran potencial relacional i creatiu per desenvolupar projectes amb una forta implicació ciutadana en la

mesura que potencien: la funció d'escolta de la ciutadania, la funció dinamitzadora de les propostes i iniciatives ciutadanes, i, també, la dinamització d'iniciatives institucionals (Kaleidos. red, 2008).

Aquesta dinamització, de fet, no deixa de ser una activació de les relacions i els vincles que generen els processos participatius. En la petició de la realització de l'avaluació participativa, és clar, s'han de tenir en compte les notes explicades en apartats anteriors. En tot cas, és important recordar que no es tracta de determinar la jerarquia de la relació, sinó que hi hagi canals de comunicació, nivells de col·laboració i autonomia que es genera entre totes les parts (Kaleidos.red, 2008).

Aquest recordatori és important, ja que en les relacions estretes, que transcendeixen més enllà de les trobades per realitzar una avaluació, els problemes sorgeixen quan els graus d'implicació en un projecte són diferents: s'atenen els projectes que liderem i no aquells en els quals participem activament, no es reconeix l'esforç compartit per tots els agents i serveis implicats (Kaleidos.red, 2008).

Així i tot, realitzar avaluacions estratègiques participatives en equipaments de proximitat³ suposa tenir en compte tots aquests factors, però, sobretot, no perdre de vista que el que forja la intenció de l'avaluació és voler una millor qualitat de vida per a les persones, i que aquesta intenció s'ha de poder obtenir a partir d'establir relacions sanes entre tots els agents.

Amb tot, aquí s'aposta perquè l'avaluació estratègica d'equipaments locals sigui una eina que permeti millorar la qualitat no només en el servei, sinó que afecti positivament les vides dels ciutadans.

³ Atenent al títol del treball, s'entén que un equipament de proximitat no només es pot trobar en allò que anomenem àmbit local, però sí que es pot entendre que els equipaments culturals que es troben en l'àmbit local són, en la majoria dels casos, equipaments de proximitat.

c) Metodologia per a l'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals

1. Sobre les metodologies

1.1. Perspectives

En treballs sobre avaluació de polítiques públiques, o dels projectes que les estimulen, és natural veure la referència a metodologies d'avaluació, on s'exposen els diferents models per, finalment, acabar exposant el sistema més adequat a la circumstància.

Segons Gascó, existeixen diferents perspectives des de les quals encarar el model d'avaluació: l'avaluació per objectius, l'avaluació pluralista o l'avaluació realista.

L'avaluació per objectius té com a interès traçar relacions lògiques entre els objectius i les activitats fonamentals del programa (Gascó, 2003). De totes maneres, l'autora adverteix dels inconvenients en relació amb aquest enfocament. En destaca: 1) que els objectius acostumen a ser generals i que, per tant, poden ser ambigus; 2) que hi hagi una multiplicitat d'objectius, difícils de compaginar o manipular per falta de temps; 3) que siguin considerats com a fixos, mentre que les necessitats són canviants; 4) que l'avaluació no tingui en compte, en la relació amb els objectius, les seves conseqüències, o 5) que no responguin al seu temps.

Quant a l'avaluació pluralista, té en compte la naturalesa de tots els agents que formen part en l'avaluació. Reconeix la multiplicitat de perspectives dels diferents interessos implicats i promou la participació activa dels diversos grups que tenen relació amb el programa (Gascó, 2003). Aquest tipus d'avaluació es distingeix també en tres tipus de repercussions diferents: 1) l'avaluació lliure d'objectius, que al·ludeix al que el seu nom

indica; 2) l'avaluació naturalista, que implica que la persona que realitza l'avaluació es relacioni «naturalment» amb el context del programa, i 3) l'avaluació orientada a l'avaluació, que prioritza el factor d'utilitat de l'avaluació i que ressalta la importància d'involucrar els usuaris en el procés. En aquesta última s'hi emmarca l'avaluació participava.

Per altra banda, l'avaluació realista consisteix a explicar els resultats, les uniformitats, les regularitats, les ràtios, les associacions i els models socials a partir de la lògica de la fórmula realista (Gascó, 2003), en la qual es determina que els resultats són la suma dels mecanismes emprats més el context en què es troba el programa. Aquest model s'entén per mitjà de vuit regles: 1) la causació generativa, consistent a entendre els factors que determinen el canvi; 2) la profunditat ontològica, és a dir, entrar en els estrats de la realitat social; 3) la utilització i l'anàlisi dels mecanismes; 4) la comprensió del context social; 5) l'anàlisi en precaució dels resultats; 6) la configuració de marcs analítics (CMR); 7) esdevenir processos d'aprenentatge, i 8) ser sistemes oberts i permeables.

Així doncs, es creu que aquestes distincions de perspectives per encarar l'avaluació no són tan delimitades com es considera *a priori*, ja que en les avaluacions poden existir característiques pròpies de cadascuna de les perspectives exposades. Tenir-les en compte, però, ajuda a valorar característiques que poden ser rellevants per al desenvolupament òptim i particular de l'avaluació que es faci.

1.2. Models: sistemes, guies i manuals

En el cas dels equipaments culturals, les valoracions es realitzen tenint en compte premisses molt semblants a les avaluacions fetes en serveis, projectes o programes. En molts casos es té en compte la pauta marcada per uns objectius que es pretenen complir. Si els objectius marcats han estat portats a terme per l'equipament, es podran valorar els resultats obtinguts i replantejar, si s'escau, la idoneïtat dels procediments emprats o la validesa de les polítiques originals (Auladell, 2014).

D'aquesta manera, es creu necessari tenir en compte no només els models d'avaluació que són expressament per fer als equipaments —o equipaments culturals, ja que és el cas que ens ocupa— sinó aquells que sistematitzen l'avaluació de programes, altres serveis o projectes. En el marc teòric hem observat les implicacions de les organitzacions públiques, de l'àmbit espanyol i de l'àmbit català, que es dediquen a

desenvolupar manuals i guies d'ús per a l'avaluació: l'Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) i l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua). Els manuals que emeten són d'interès en el sentit que proporcionen la informació clau per poder desenvolupar avaluacions convencionals — per programes, serveis...—, alhora que proporcionen informació a fi d'educar en avaluació.

Les guies de l'AEVAL, com per exemple la *Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos* (2009), proporcionen informació relativa a l'avaluació de polítiques públiques, programes i serveis, al mateix temps que ofereixen materials i suggeriments per poder realitzar l'avaluació. Aquestes exposicions volen una aproximació a les tècniques avaluatives, però tenen com a eix principal la identificació de les expectatives dels usuaris dels serveis. En el transcurs de la guia es plasma el lligam entre servei públic i política pública. Així, s'afirma que és molt possible que la informació obtinguda a través de l'avaluació de la qualitat dels serveis, els punts forts i l'àrea de millora identificats, contribueixi a la redefinició més precisa del problema públic que el servei tracta d'atendre i, en conseqüència, a la reformulació del servei i fins i tot de la política, així com la seva implementació (Cuellar *et al.*, 2009).

Els manuals d'Ivàlua són síntesis metodològiques que abasten diferents parts o tipus d'avaluació de programes. Així, trobem manuals que van des d'enfocaments propers a la realització del programa, específics de l'avaluació econòmica o encarats a metodologies qualitatives. Cada manual ens proporciona informació sobre el marc teòric que tracta, informació tècnica per tal d'executar l'avaluació, exemples relacionats i suggeriments per no caure en errors d'aplicació. El caràcter específic i pràctic d'aquests manuals fa que siguin de fàcil comprensió i accés, fet que motiva la realització d'una bona avaluació.

Altres models dels quals no hem parlat i que no podem obviar són els molt anomenats model EFQM (European Foundation for Quality Management, 2019) o els models ISO. Els dos són models de gestió de la qualitat que, *a priori*, tenen la finalitat de validar aquesta qualitat a les organitzacions.

Segons el manual del model EFQM (2019), es tracta d'una eina útil que ajuda a les organitzacions a dur a terme els seus processos de transformació. Es basa en criteris que determinen la sostenibilitat com a mesura d'excel·lència, entenent-la com un concepte clau per aconseguir objectius a llarg termini. Així mateix, posa el focus tant en la gestió com en la satisfacció dels usuaris. Exposar que, perquè una organització pugui aconseguir i mantenir uns resultats excel·lents, que satisfacin o excedeixin les

expectatives dels seus grups d'interès, és necessari, tot i que no suficient, definir un propòsit inspirador, crear una visió ambiciosa, desenvolupar una estratègia centrada a crear valor sostenible i construir una cultura de l'èxit (CEG, 2019).

Per altra banda, els models ISO són sistemes de gestió de qualitat, efectuats a través d'auditories, desenvolupats segons una norma establerta —per exemple, l'ISO 9001:2015. Passar aquest procés significa voler aconseguir la certificació de qualitat que s'atorga en comprovar que es compleixen els requisits de la norma. Així, l'equip auditor farà un informe que reculli la valoració i permeti avaluar la implantació i l'efectivitat del sistema de gestió de la qualitat implantat segons les evidències objectives trobades (CDE, 2002).

Més enllà d'entendre aquestes certificacions com a meres acreditacions, Jordi Cabré exposa el valor útil de la qualitat, completant i ampliant el concepte:

Qualitat implica la creació de valor socialment útil amb els mínims recursos i esforços. Un concepte que trenca amb allò que la majoria d'economistes han interpretat. Segons aquest criteri, millorant la qualitat, els costos baixen mentre que el servei i el producte són cada cop de més i més valor, tant per al client com per al conjunt de la societat. (Cabré, 2015)

Per això, insta les organitzacions millorar la qualitat per tal d'activar una «reacció en cadena» en la qual aquesta millora de la qualitat propiciï l'estalvi de recursos i esforços, fet que permetrà reduir costos, cosa que contribuirà a disposar de més recursos i, per tant, de més capacitat i disponibilitat. Aquest fet incentiva la captació de nous usuaris, que reben un servei millor, i això fa que n'augmenti el prestigi. En conseqüència, es tradueix en un creixement i en un augment de l'ocupació.

Altres sistemes emprats per avaluar les polítiques són l'aplicació de models d'indicadors, també mencionats en les reflexions exposades anteriorment. Aquí volem recordar les metodologies d'indicadors específiques en l'àmbit cultural local, com són el Sistema d'Indicadors Culturals Locals (SICLO), desenvolupat per Anna Planas (2009), o la *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*, de la FEMP (2009). Ambdues representen maneres relatives a la presa d'informació per a la seva posterior anàlisi. Tenir una llista d'indicadors tancada permet una sistematització de la informació que facilita la presa de decisions. La idoneïtat del sistema es basa en la definició de les variables, la sostenibilitat del temps de la recopilació de dades i la homogeneïtat en el tractament per donar respostes i extreure'n conclusions assimilables i comparables (Auladell, 2014).

Pensar que diferents models d'avaluació poden servir per confeccionar un model d'avaluació estratègica per a un equipament local fa que també es pugui entendre la idea d'equipament d'una manera més àmplia i que va més enllà de les seves parets.

Tot i tenir en compte diferents guies, manuals i sistemes, cal focalitzar i encarar l'avaluació a les característiques del servei que ens ocupa, cosa que significa poder acudir a un marc definit, abastable i accessible. Per això, aquí es proposa centrar-nos ja d'entrada en els dos models d'influència directa del cas que ens ocupa: l'avaluació estratègica i l'avaluació participativa. No obstant això, abans farem un breu repàs de cada tipus d'avaluació i dels criteris que la determinen.

1.3. Tipus i criteris

Classificar l'avaluació per distingir-ne diferents tipologies tampoc no és una tasca fàcil, ja que, com hem vist, es tracta d'una eina que s'adapta cada cop més a les circumstàncies d'allò a què serveix. Tot i això, a continuació s'exposa la taula adaptada que apareix a la *Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco (2016)*, ja que resumeix de manera sintètica i clara el que anomenem tipus d'avaluació. Aquesta taula estableix les diferències de tipologies en funció de: 1) qui són els actors que la realitzen; 2) la funció que desenvolupa l'avaluació; 3) el moment en què es realitza, i 4) el contingut que avalua. La taula s'ha completat afegint, pel que fa a la perspectiva temporal, l'avaluació contínua. De fet, tot i que és un concepte que apareix en diferents articles sobre avaluació, no apareix representada com a tipologia en els escrits dels quals s'ha servit aquest treball. D'altra banda, també s'hi afegeix l'avaluació econòmica, tenint en compte que es tracta d'una de les més usades i que genera un interès específic rellevant.

Diferenciació	Tipologia	Descripció
---------------	-----------	------------

Actor	Interna	Realitzada per personal adscrit a l'entitat gestora. Els avaluadors interns han de tenir els coneixements necessaris per emprendre l'avaluació.
	Externa	Realitzada per personal extern que pot comptar amb el coneixement especialitzat necessari.
	Mixta	Realitzada per un equip mixt. Pot beneficiar-se d'aspectes positius de les dues tipologies dels equips d'avaluació anteriors.
Funció	Sumatòria	Avaluació de desenvolupament que generalment es realitza durant l'etapa d'implementació i pot ser complementària a l'avaluació formativa.
	Formativa	Es realitza al final de la intervenció per mesurar els resultats. Sol ser orientada a la presa de decisions per a la reorientació d'una política pública.
Moment	Ex-ante	Es realitza abans d'executar una política pública amb l'objectiu d'analitzar-ne l'adequació a les necessitats plantejades i a les possibilitats d'èxit.
	Inter-mitja	Es realitza «a mig camí» en el període d'execució d'una intervenció per obtenir una foto fixa de com s'està desenvolupant i què està aconseguint el programa a mitjà termini.
	Ex-post	Es realitza finalitzada l'execució del programa i serveix per emetre un judici sobre els èxits aconseguits i els fracassos.
	Contínua	Es realitza sistemàticament una recopilació d'informació i anàlisi d'aquesta informació durant tot el transcurs del programa. El seguiment continu permet i facilita anticipar-se i prendre decisions en el seu transcurs.
Contingut	Disseny	Analitza i valora el disseny i la conceptualització del programa (racionalitat i coherència de la intervenció).
	Procés	Valora l'assoliment d'objectius immediats (eficàcia) i analitza el cost en termes de temps i recursos (eficiència).
	Resultats	Valora l'execució pràctica i la gestió de les polítiques.
	Impactes	Analitza i valora els efectes generals i a llarg termini de la intervenció.
	Econòmica	Se centra a valorar els aspectes econòmics no només monetaris, sinó que valora les repercussions d'una manera més extensa.

Taula 2. Tipus d'avaluacions. Adaptació de Gobierno Vasco, 2016.

També cal tenir en compte que, com que existeixen diferents tipus d'avaluacions, hi ha diferents plantejaments a l'hora d'encarar-les. Aquests plantejaments es formulen a partir d'una sèrie de criteris o principis que cal tenir en compte a l'hora de fer l'avaluació. Tanmateix, els criteris serveixen per emetre els judicis de valor que han de donar resposta a les preguntes de l'avaluació que l'equip avaluador preveu contestar amb relació als objectius plantejats en el disseny de l'avaluació (Gobierno Vasco, 2016).

A continuació es mostra una taula en la qual figuren diferents criteris d'avaluació acompanyats de la seva definició o el camp on actuen i eines per mesurar-los.

Criteri	Descripció	Indicador
Eficiència	Valorar en quina mesura s'han assolit els objectius independentment dels recursos emprats.	Efectes nets de la intervenció.
Eficàcia	Relació existent entre els recursos i els resultats obtinguts. També es pot especificar amb una anàlisi cost-benefici, una anàlisi cost-eficàcia o una anàlisi cost-utilitat.	Rendibilitat econòmica.
Equitat	Distribució dels recursos entre tots els membres de la societat.	Distribució del cost i/o el benefici.
Sensibilitat	Mesura en la qual es tenen en compte les necessitats, les preferències o els valors dels grups.	Reflex de les necessitats en els criteris d'eficiència, eficàcia i equitat.
Satisfacció	Mesura en la qual se satisfan les necessitats i preferències dels usuaris.	Compliment dels objectius.
Pertinença	Determinar si s'ajusta a les prioritats de la comunitat.	Adequació dels resultats i objectius al context.
Sostenibilitat	Valorar si els beneficis perduren malgrat canvis tècnics o de l'entorn.	Durada i presència dels resultats al llarg del temps.
Rellevància	Qualitat i veracitat del diagnòstic de la realitat on s'intervé.	Diagrames de fluxos.
Coherència	Grau de correspondència que existeix entre el programa i altres intervencions dutes a terme en el mateix espai temporal o físic.	Comparacions i compatibilitat d'altres plans i estratègies.

Taula 3. Criteris d'avaluació. Elaboració pròpia.

1.4. Model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA

1.4.1. *Marc contextual i teòric del model AE*

Per desenvolupar el model que ens ocupa, es vol dirigir la mirada a dos models d'avaluació en concret: d'una banda, el model d'avaluació estratègica per a equipaments culturals —desenvolupat pel CONCA— i, de l'altra, els models d'avaluació participativa.

El model teòric i d'aplicació de l'avaluació estratègica publicat pel CONCA (Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, 2014) és la resposta a una de les missions del Consell: organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments de titularitat de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i d'aquelles que li ho encomanin —figurant a l'article 4k de la Llei 6/2008, de 13 de maig. Així, la realització d'una avaluació estratègica a institucions públiques, com a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració en l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per l'Administració, es desenvolupen mitjançant equipaments als quals s'encarrega la funció finalista (Auladell, 2014).

L'avaluació estratègica se centra en equipaments culturals d'àmbit nacional, dins del territori de Catalunya. La seva finalitat és obtenir una imatge concreta de l'equipament que s'avalua a fi de veure com desenvolupa el projecte, oferir recomanacions per a la millora i establir un punt de partida per fer-ne el seguiment.

És destacable remarcar que els organismes de titularitat pública tenen una finalitat de servei a la societat. La particularitat dels equipaments és que la transmissió del servei a la ciutadania és directa i que la vinculació amb l'Administració és estreta. A més, el servei es troba restringit als seus objectius per l'explotació de l'equipament, els quals es converteixen en un deure de compliment obligat en compromís que uneix i vincula ambdues parts [societat i equipament] (Auladell, 2014). Tanmateix, amb l'avaluació es pretén valorar el retorn social de la despesa emprada en l'ens.

En l'àmbit de la cultura, per valorar si el projecte és idoni normalment hom es basa a veure si els objectius marcats s'han dut a terme i de quina manera. Per això, és necessari un marc que permeti comprendre: 1) el perquè de les casuístiques de les institucions; 2) quins són els efectes de la seva activitat; 3) com operen per assolir els seus objectius; 4) on es troben les ineficiències que cal revertir, i 5) quines són les eines, actuacions i estratègies que permetran millorar (Auladell *et al.*, 2015).

El model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA és de caràcter microeconòmic i vol ser un eina que es pugui aplicar de manera genèrica a un ampli ventall d'equipaments culturals amb característiques semblants als anomenats equipaments nacionals. De totes maneres, també és aplicable a projectes i equipaments impulsats per agents privats que, amb suport de les administracions, disposen d'una estructura jurídica i uns objectius fundacionals desenvolupats en una estratègia d'acció (Auladell *et al.*, 2015).

El model teòric es basa en la implementació de recursos extrets de diferents models, tant específics de l'àmbit cultural com genèrics de l'avaluació. S'agafa a la base de provar-se a partir de execució del model *ex-ante*. La metodologia que en resulta està configurada per una sèrie d'etapes consecutives que permeten obtenir, verificar i interpretar la informació obtinguda. Al mateix temps, també es fa ús d'un sistema d'indicadors que ajuda a classificar i interpretar aquesta informació.

L'objectiu de l'avaluació estratègica és avaluar i mostrar possibilitats de millora a l'ens avaluat amb la finalitat que pugui assolir certs nivells de qualitat. Tanmateix, s'entén l'avaluació estratègica en el marc del procés de millora contínua de l'equipament.

Les avaluacions estratègiques centren el seu estudi en: 1) l'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la missió i l'interès públic determinin; 2) la gestió de les activitats i aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic; 3) l'oferta de continguts i adequació al pla estratègic o programa corresponent, i 4) l'estimació de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme (Auladell, 2014; Auladell *et al.*, 2015).

1.4.2. Exposició del model d'avaluació estratègica

La metodologia desenvolupada per a la realització de l'avaluació estratègica d'equipaments culturals està descrita en quatre fases: 1) la sistematització de la informació; 2) la parametrització de la informació; 3) l'avaluació dels resultats i interpretacions, i 4) la millora contínua. Al mateix temps, cada una de les fases consta de distintes parts que permeten avançar en el procés.

La taula següent exposa de manera sintètica l'avanç i el desenvolupament de cada una de les fases de manera seqüenciada. D'aquesta manera, tenim que de la A a la K se'ns guia pels diferents passos i elements que cal tenir en compte en cadascuna d'elles.

FASE 1: Sistematització de la informació	
<i>Objectiu: Obtenció de la informació necessària per realitzar l'anàlisi de l'equipament.</i>	
A) Definició del marc de l'avaluació (límits del procés)	
Temporal (tres últims exercicis tancats)	
Jurídic (afectació amb la governança)	
Operatiu (metodologia i assignació de tasques)	
B) Obtenció d'informació	
Fitxes d'avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Sobre la governança. - Sobre l'estructura organitzativa. - Sobre activitats i públic. - Sobre l'estructura financera i pressupostària. - Sobre la planificació estratègica.
Documentació específica	<ul style="list-style-type: none"> - Normativa i documentació legal i estratègica. - Informes econòmics. - Descripcions d'organització interna. - Registres de públic, d'usuaris i d'aforament. - Memòries d'activitat, estudis de públic, màrqueting i acció comercial. - Metodologies de registre i sistemes de control intern.
Treball de camp	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixement de les instal·lacions i de l'estructura organitzativa. - Entrevistes individuals amb personal directiu i operatiu. - Reunions col·lectives.
Informació externa	<ul style="list-style-type: none"> - Recerca informativa sobre el sector. - Revisió del web de l'entitat i de les xarxes socials. - Referències externes a l'equipament. - Documentació d'institucions de referència.
C) Verificació	
Identificació d'incidències	- Correcció de les incidències.
Acceptació de la informació	<i>Avançament a la fase 2.</i>
FASE 2: Parametrització de la informació	
<i>Objectiu: Ordenar la informació obtinguda en la fase de sistematització per facilitar-ne l'estudi i anàlisi.</i>	
D) Organització de la informació en eixos transversals	

Eixos d'eficiència o d'optimització de la gestió	<ul style="list-style-type: none"> - Governança i coordinació institucional. - Economia, finançament i gestió de la despesa. - Estructura organitzativa i interacció sectorial. - Activitats i públics. - Paradigma digital.
Eixos d'eficàcia o d'assoliment d'objectius	<ul style="list-style-type: none"> - Cohesió social. - Educació. - Internacionalització. - Excel·lència.
E) Interpretació per eixos transversals	
Recull i interpretació de les dades aportades (per a l'avaluador)	<p><i>En relació amb cada eix estratègic transversal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Informació simplificada. - Significat dels resultats de ràtios i valors. - Interpretació dels valors absoluts. - Incidència dels valors obtinguts en la descripció de l'ens. - Sentit evolutiu dels valors en els tres exercicis d'anàlisi. - Conceptualització dels indicadors qualitatius. - Deficiències observades i documentades: origen, causa i afectació en l'equipament. - Fortaleses evidenciades i documentades: conseqüències positives respecte d'altres indicadors i en la gestió dels resultats obtinguts.
Valoració d'experts	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitat de l'oferta. - Singularitat del producte. - Innovació. - Valors culturals o formatius. - Valor implícit de l'oferta. - Projecció exterior.
FASE 3: Avaluació <i>Objectiu: Destacar l'excel·lència i assenyalar ineficiències a partir de la informació obtinguda. A fi d'articular els resultats de la diagnosi, els paràmetres avaluats s'agrupen per a la valoració de l'assoliment dels objectius prèviament marcats i per a la generació de recomanacions que afrontin les problemàtiques detectades.</i>	
F) Assoliment d'objectius	
Comparació entre objectius preestablerts vs. objectius aconseguits	<p><i>La interpretació relativa a objectius ha de respondre a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La vigència dels propòsits fundacionals, l'adequació al context present i l'interès i oportunitat de la proposta. - La viabilitat en la gestió de les estratègies, la idoneïtat de l'estructura en referència als seus propòsits i la capacitat per a portar-los a terme.

	<ul style="list-style-type: none"> - La translació efectiva en objectius operatius i concordança amb la línia d'actuació vigent. - El grau de seguiment i d'acompliment dels diferents objectius, segons estàndards d'eficàcia i d'eficiència.
G) Conclusions	
De caràcter organitzatiu	<ul style="list-style-type: none"> - Simplicitat, eficàcia i eficiència. Processos que condueixin a vies de funcionament més directes i les relacions de dependència per consumir recursos mínims. - Confluència en els objectius i en les accions per part de tots els membres de l'organització. - Transparència en els fluxos de decisió que en permeti en tot moment la traçabilitat. - Responsabilitat en l'assumpció de decisions.
De caràcter econòmic	<ul style="list-style-type: none"> - Evidència que l'aportació pública s'aprofita amb el màxim d'eficàcia i eficiència. - Assenyalar la possible limitació davant variacions de dotació. - Finançament mitjançant l'activitat pròpia i l'aprofitament dels recursos provinents del patrocini i mecenatge. - Les dinàmiques de cost i d'optimització de la despesa.
Relatives a l'oferta i el contingut	<ul style="list-style-type: none"> - Naturalesa dels continguts, justificació en funció de la demanda social, diversitat, oportunitat, idoneïtat i qualitat de l'oferta. - Identificació dels continguts amb els objectius de l'ens, viabilitat i correcció de la gestió operacional i la seva execució segons les seves capacitats. - Difusió i comunicació, efectivitat i mesura de l'impacte i contextualització en funció de l'entorn. - Diversitat dels públics i usuaris; tècniques de segmentació, posicionament i fidelització, qualitat de gestió, i tractament de la informació, etc.
H) Recomanacions i reflexions finals	
Reflexions finals	<p><i>Destacar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendències i perspectives assenyalades per la dinàmica de l'equipament i de l'entorn. - Relació que s'estableixi amb les característiques de l'ens (estratègies, organització, servei i comunicació). - Capacitat per assumir els escenaris previsibles.
Oportunitats detectades	<ul style="list-style-type: none"> - Internes: potencialitats que no s'exploten de forma adequada, temàtiques o continguts possibles i capacitats comercials.

	- Externes: aspectes en el context sectorial, socioeconòmic o geogràfic que suposen un marc d'actuació obert a l'equipament.
Assumpció de responsabilitats	- Direcció equipament. - Administracions vinculades. - Ens avaluador.
FASE 4: Millora contínua <i>Objectiu: Implementar les recomanacions sorgides de l'avaluació i realitzar-ne el seguiment.</i> <i>Consisteix a establir uns terminis de seguiment intern dels instruments de control adoptats i de la implementació de les propostes derivades de l'avaluació.</i>	
I) Seguiment	
Evidències. Conceptes de control	<p>Objectius operatius de l'equipament i recomanacions presentades en les conclusions de l'avaluació estratègica.</p> <p>Es mesuren mitjançant indicadors i evidències que n'indiquen el compliment o n'assenyalen la tendència o evolució.</p> <p>Es verifiquen les propostes a partir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formularis/l·listes de control individualitzat. - Indicadors qualitius o preguntes diagnòstiques referents. - Indicadors quantitius singularitzats a la recomanació i la proporció d'execució duta a terme.
Evidències. Conceptes clau	Identifiquen informacions de valor genèric o d'interès particular dels avaluats que es corresponen amb indicadors procedents de l'avaluació estratègica, que fan referència a característiques rellevants de l'ens i dels quals s'haurà de fer un seguiment acurat.
Identificació d'innovacions i implementació de reformes	<ul style="list-style-type: none"> - Innovacions o canvis que l'avaluació estratègica va proposar i que s'han implantat com a reformes. - Propostes no implantades i motiu pel qual no s'han implantat. - Àrees estructurals o procediments que variaran per efecte de les reformes. - Consideracions i evolució dels resultats de les reformes assumides.
J) Autoavaluació	
Procediment de seguiment (pertoca a l'avaluat)	<p><i>Condicionants:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Disposar dels plans estratègics o contractes programa actualitzats o en aplicació en l'ens. - Disposar de l'exercici econòmic tancat i, si pot ser, auditat. - Disposar de la memòria d'activitats closa. <p><i>El resultat de l'autoavaluació és l'actualització dels índexs assenyalats i la generació d'un informe d'evidències i compromisos.</i></p>
K) Avaluació contínua	

Mesures que permeten l'observació	<ul style="list-style-type: none"> - Recull de les recomanacions vigents de l'avaluació estratègica anterior. - Compilació cronològica i temàtica de modificacions originades per l'autoavaluació. - Revisió de les autoavaluacions: procediment, resultats obtinguts, conclusions, innovacions i reformes proposades. - Actualització dels continguts dels eixos transversals.
Accions per implementar	<ul style="list-style-type: none"> - La verificació de l'eficàcia de les reformes introduïdes per l'autoavaluació respecte de la situació prèvia. - La verificació del compliment dels paràmetres d'harmonització entre activitats i innovacions incorporades i objectius estratègics. - La detecció d'ineficàcies o ineficiències vinculades. - Recomanacions: proposta de millora i d'accions correctives. - L'establiment de fites potencials o objectius parcials d'assoliment per comprovar l'optimització de la mesura i la seva aplicació.

Taula 4. Metodologia d'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA. Interpretació de l'esquema que apareix a Auladell et al., 2015.

A més, el model plantejat desenvolupa el seu propi sistema d'indicadors basat en eixos estratègics transversals classificats en eixos d'eficàcia i eixos d'eficiència. Al mateix temps, aquests eixos estan subdividits en línies estratègiques sota el paraigua de les quals classifiquem aspectes que es relacionen directament amb indicadors o grups d'indicadors. Aquests indicadors són els que ens ajuden a determinar i mesurar les característiques de l'ens avaluat i són tant de caràcter qualitatiu com quantitatiu.

La taula següent mostra la classificació d'aquests eixos i de les línies estratègiques i grups d'indicadors que els corresponen.

Eixos d'eficiència. Per a l'optimització de la gestió.	
1) Governança i coordinació institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Governança - Planificació i estratègia operativa - Coordinació
2) Economia, finançament i gestió de la despesa	<ul style="list-style-type: none"> - Finançament públic - Situació patrimonial - Mecenatge i autofinançament - Gestió de la despesa

3) Estructura organitzativa i interacció sectorial	<ul style="list-style-type: none"> - Organització interna - Interacció sectorial
4) Activitats i públics	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta i activitats - Usuaris
5) Paradigma digital	<ul style="list-style-type: none"> - Nous models de consum - Innovació en la producció - Presència/impacte - Digitalització per conservar i difondre el patrimoni
Eixos d'eficàcia. <i>Per a l'assoliment d'objectius.</i>	
6) Cohesió social	<ul style="list-style-type: none"> - Accés a la cultura i difusió - Diversitat - Associacionisme - La cultura com a motor de cohesió
7) Educació	<ul style="list-style-type: none"> - Nivell educatiu - Ensenyaments artístics - Accent educatiu en l'acció cultural
8) Internacionalització	<ul style="list-style-type: none"> - Mercats - Creació i producció - Xarxes - Permeabilitat i atractivitat
9) Excel·lència	<ul style="list-style-type: none"> - Coneixement i innovació - Reconeixement extern - Reconeixement intern - Prestigi intel·lectual i científic

Taula 5. Eixos estratègics transversals de l'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA. Interpretació de l'esquema que apareix a Auladell et al., 2015.

1.5. Manual d'avaluació participativa del programa de Judi Aubel

Per tractar els models d'avaluació participativa, se n'han valorat diversos i s'ha acabat escollint el *Manual de evaluación participativa del programa. Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación*, de Judi Aubel.

Els models revisats van des de models pensats per a la intervenció de programes d'acció social com el dossier *La evaluación participativa: concepto y fases de desarrollo*, de Flor A. Cabrera (2003), o el que apareix a l'article «Evaluación participativa y

empoderamiento: análisis documental de investigaciones y prácticas», d'Esther Gil, Pilar Heras i Asun Llena (2013), que es planteja si els processos participatius es desenvolupen en el marc de les accions comunitàries. El primer s'ha descartat per la disparitat d'opcions en la mateixa metodologia i perquè no desenvolupava prou el nucli de la recollida d'informació. El segon no s'ha tingut en compte perquè l'article no aprofundeix en la metodologia emprada i se centra més en les dades obtingudes. També s'han exclòs aquí els models que giren entorn de la confecció d'un sistema d'indicadors, ja que és un tema que tractarem més endavant.

1.5.1. Exposició del model d'avaluació participativa

El model d'avaluació participativa que presenta Judi Aubel és una metodologia sistematitzada en fases que es desgranen, cada una d'elles, en diferents passos. Es tracta d'una metodologia pensada per a l'avaluació de programes de polítiques públiques. Està realitzat després de l'experiència de l'autora en el desenvolupament d'avaluacions participatives en l'àmbit de la salut durant més de deu anys.

El manual que presenta Aubel ha estat verificat i practicat per diferents avaluadors. De totes maneres, el seu èxit no està assegurat amb el simple compliment de les fases, sinó que té relació amb diversos factors polítics, socials, econòmics i institucionals (Barbosa, 2009).

Cal esmentar que hem enfocat un apartat, «Reflexions entorn del marc teòric de l'avaluació», específicament per tractar la idea de l'avaluació participativa i els seus serrells. En l'apartat mencionat, hi figuren explícitament moltes de les idees que Aubel transmet en el seu manual.

Per tal d'analitzar el model, s'ha desenvolupat una taula que serveix de pauta per seguir les diferents fases i que, alhora, vol situar tant els passos que dicta com els aspectes bàsics que cal considerar en cada un d'ells. S'ha agafat de referència la taula proposada anteriorment per classificar l'avaluació estratègica. S'entén que tant les fases com els passos se segueixen consecutivament.

FASE 1: Reunions de preplanificació	
<i>Objectiu: Entrevistes amb les persones involucrades amb l'avaluació a fi de coordinar tota l'activitat.</i>	
Pas 1: Definició de metes i objectius de l'avaluació.	
Definir l'abast global de l'avaluació	Meta concisa i simple, que s'entengui clarament el propòsit de l'avaluació.
Formular els objectius	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectes quantitatius. - Aspectes qualitatius. - D'aprenentatge. - De l'avaluació.
Pas 2: Identificació dels membres de l'equip d'avaluació.	
Gerents de programa - Personal de camp	<ul style="list-style-type: none"> - Definir preguntes de l'avaluació. - Participar en la recol·lecció i anàlisi de la informació. - Contribuir en la redacció de l'informe.
- Coordinador de l'avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Planificar i coordinar la metodologia de l'avaluació. - Participar i supervisar la recol·lecció d'informació. - Coordinar la redacció de l'informe.
Coordinador de l'avaluació - Líders d'equips de camp	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupar esperit de col·laboració i intercanvi entre els membres de l'equip. - Facilitar les sessions diàries d'anàlisi d'informació.
- Membres del personal del programa (coordinador logístic)	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar el pressupost per a la captació, el treball de camp i la producció d'informe. - Arreglar aspectes logístics del treball de camp. - Adquirir els materials necessaris per a l'avaluació.
Pas 3: Planificació d'aspectes logístics i administratius.	
Consideracions programàtiques	<i>(Ex) Selecció de llocs de recollida d'informació, temporalitat de la recollida d'informació...</i>
Consideracions metodològiques	Relacionades amb la naturalesa de la mostra dels estudis (qualitatius, quantitatius).
Consideracions logístiques	Que poden influir en la recopilació d'informació.

Pas 4: Desenvolupar un marc de referència visual del programa/projecte.	
Mapa del projecte	<ul style="list-style-type: none"> - Meta. - Objectius. - Activitats del projecte o programa. - Administració comunitària de les activitats. - Metodologies de captació participatives.
Pas 5: Facilitadors per orientar l'avaluació.	
Líders dels equips de treball o tallers	<p>Formen part de l'equip de coordinació de l'avaluació.</p> <p><i>Tasques:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisió d'estratègies de canalització. - Discussió de les tasques a desenvolupar. - Planificació del període de treball. - Discussió del procediment de recopilació d'informació.
<p>FASE 2: Taller de planificació de l'avaluació.</p> <p><i>Objectiu: Involucrar els participants en el desenvolupament de la metodologia. Els membres de l'avaluació exposen els conceptes bàsics de l'avaluació participativa i desenvolupen els elements claus de la metodologia que seran utilitzats.</i></p>	
Pas 6: Organització dels participants entorn d'un grup de treball.	
Desenvolupar el sentit de formar part del grup	Exercicis per donar suport tant a l'orientació cap a l'avaluació participativa com a la contribució en el desenvolupament de l'equip.
Cronograma del taller de planificació de l'avaluació	<p><i>Temes del taller</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mapa del projecte. - Tipus d'avaluacions. Avaluació participativa. - Tema a avaluar. - Metodologies quantitatives i qualitatives. - Desenvolupament d'instruments, fonts, tècniques..., de recopilació d'informació. - Escolta activa. - Etc.
Pas 7: Desenvolupament de les preguntes d'avaluació.	
Tasca (per grups): definició	Què vol saber l'avaluació?

Tenir en compte (avaluadors o facilitadors)	<ul style="list-style-type: none"> - Assegurar que l'avaluació respongui a les preocupacions dels gerents del programa i del personal de camp. - Desenvolupar un sentit de pertinença per part dels participants. - Assegurar que el coordinador obtingui una comprensió clara de les preocupacions i les prioritats del gerent, del personal i de les contraparts.
Pas 8: Identificació de tècniques de recollida d'informació.	
Tipus d'informació	<ul style="list-style-type: none"> - Qualitativa. - Quantitativa.
On trobar la informació	<ul style="list-style-type: none"> - En el grup de treball. - Fora del grup de treball.
Tècniques de recopilació d'informació	<ul style="list-style-type: none"> - Qüestionaris. - Taules de debat. - Formularis. - Entrevistes individuals, de grup, informats claus... - Observacions. - Anàlisi d'informació primària i secundària. - Etc.
Pas 9: Desenvolupament d'instruments de recopilació d'informació.	
Guia per a entrevistes	<ul style="list-style-type: none"> - Clares i amb llenguatge simple. - Formulació de pregunta no seguida de resposta. - No contenir més d'una idea o tema. - No formulades en forma negativa.
Guia per fer observacions	<p><i>Definir si són adequats / quasi adequats / no adequats els diferents aspectes:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contingut dels missatges. - Seqüència. - Intervenció del participant. - Discussió. - Rol. - Revisió.
Pas 10: Conclusió de l'elaboració de mostres de llocs de recollida d'informació i de persones entrevistades.	

Fitxa de treball de planificació de recopilació d'informació	Conté el tipus d'informació que es pot recopilar a cada lloc.
Planificació de les entrevistes de grup	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar i escollir els participants. - Limitar-se a 6-10 persones. - Entendre les característiques del grup. - Programar temps necessari per dur-les a terme.
FASE 3: Treball de Camp: Preparació, recol·lecció i anàlisi de la informació <i>Objectiu: Obtenir la informació necessària i adequada.</i>	
Pas 11: Preparació dels equips de treball de camp.	
Logística per la fase de treball de camp	El cronograma de viatges diari, els arranjaments per a l'allotjament i el menjar, dels llocs en els quals realitzaran les enquestes, etc.
Rols i expectatives dels membres de l'equip Responsabilitats dels líders dels equips	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupar un sentiment d'esperit d'equip i cooperació. - Encoratjar la participació i el respecte - Delegar la responsabilitat de la recol·lecció i anàlisi de la informació d'acord amb habilitats i interessos individuals. - Reforçar les habilitats per realitzar entrevistes. - Facilitar l'anàlisi diari de la informació. - Que a l'acabament de cada jornada es redacti una síntesi sobre la informació recollida. - Supervisar el coordinador de logística.
Habilitats per a les entrevistes detallades	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolupament d'actituds, coneixements i habilitats. - Mostra d'actuacions (efectiu/inefectiu) - Estratègies per formular preguntes.
Presa de dades	<ul style="list-style-type: none"> - Rugositat. - Material de cada equip sobre la presa d'informació.
Manera d'anàlisi de la informació qualitativa	
Pas 12: Dur a terme les entrevistes i les observacions.	
Cronograma diari de recol·lecció d'informació	- Informacions analitzades al mateix dia (temps depenent del tipus d'informació).

	- Coordinar aspectes logístics.
Conducció d'entrevistes en grup	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectes previs a l'entrevista. - Introducció a l'exercici. - Facilitar les discussions de grup. - Acabar l'entrevista.
Sessió curta de retroalimentació	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar limitacions trobades. - Formular lliçons apreses per ser utilitzades posteriorment.
Pas 13: Anàlisi de la informació recopilada.	
Procediment anàlisi d'informació qualitativa	- Técnica d'anàlisi de continguts: analitzar les categories de respostes obtingudes.
Procediment d'anàlisi diari de la informació	<ul style="list-style-type: none"> - Al voltant de les preguntes de l'entrevista. - Tornar a llegir les preguntes. - Revisar les notes preses. - Discutir les respostes. - Categoritzar les respostes i resumir les troballes. - Identificar la informació no clara o que falta.
Pas 14: Resum de troballes del treball de camp.	
Resum d'anàlisi d'informació	- Troballes identificades per cada pregunta d'avaluació (per equip).
<p>FASE 4: Taller per la formulació de lliçons apreses.</p> <p><i>Objectiu: Els membres de l'equip són els responsables d'estudiar les troballes i formular les recomanacions.</i></p>	
Pas 15: Formulació de lliçons apreses per cada pregunta d'avaluació.	
Desenvolupar lliçons que puguin ser usades al futur	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectes problemàtics. - Aspectes positius i efectius. - Editar troballes juntament amb lliçons apreses. - Discussió sobre el que s'ha exposat. - Extreure'n lliçons clares i concises.
Pas 16: Anàlisi del procés d'avaluació per part de l'equip.	
Autoavaluació: temes comuns sobre la metodologia	<ul style="list-style-type: none"> - Fòrum per discutir. - Reforç de la col·laboració de l'equip. - Aprendre dels altres. - Escoltar la comunitat. - Avaluació lliure de misticisme.

	<ul style="list-style-type: none"> - Lliçons pràctiques per el futur. - Avaluacions futures.
Observacions i consideracions	<ul style="list-style-type: none"> - El procés pot ser dividit i desenvolupat en períodes de temps més llargs. - No començar fins un cop revisades les preguntes d'avaluació i les entrevistes per l'equip de coordinació. - El gerent del programa hi ha de participar de manera activa. - Suport administratiu. - Els facilitadors haurien de tenir dons i/o experiència prèvia.
FASE 5: Resum dels resultats de l'avaluació. <i>Objectiu: Síntesi.</i>	
Pas 17: Resum de troballes i lliçons apreses de l'avaluació.	
Organitzar-se al voltant dels elements principals del marc del programa	Coordinador de l'avaluació.
FASE 6: Desenvolupament del pla d'acció. <i>Objectiu: Implementació de les lliçons apreses. Anar més enllà de les recomanacions.</i>	
Pas 18: Desenvolupament d'un pla d'acció sobre la base de les lliçons apreses.	
Pla d'acció	<ul style="list-style-type: none"> - A partir de les recomanacions. - No necessàriament polític. - Principals objectius, components, activitats i estratègies.
FASE 7: Finalització, disseminació i discussió de l'informe d'avaluació. <i>Objectiu: Tancar el procés.</i>	
Pas 19: Redacció de l'informe d'avaluació.	
Informe d'avaluació (eina d'aprenentatge)	<ul style="list-style-type: none"> - Resum objectiu. - Troballes i recomanacions. - Metodologia emprada. - Lliçons apreses. - Pla d'acció (a part).
Pas 20: Distribució i discussió dels resultats de l'avaluació amb els col·laboradors del programa.	
Estratègies per transmetre els resultats	- Preparació de versions diferents. Diferents volums d'informe: resum de l'informe per al

	personal involucrat; fitxa amb dades rellevants. - Realització de reunions amb els col·laboradors del programa. - Retornar als treballadors de camp els resultats i discutir les troballes i recomanacions.
--	---

Taula 6. Elaboració pròpia a partir de la metodologia del Manual d'avaluació participativa del programa de Judi Aubel.

2. Aspectes a tenir en compte per encarar el model propi

A continuació es presenten les anàlisis dels models exposats. Aquestes anàlisis permetran veure quines són les evidències necessàries per desenvolupar el model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals. Per tant, es procedeix a fer una anàlisi de cada model tenint en compte de quina manera les seves característiques s'enfronten a les necessitats d'avaluació d'equipaments culturals locals.

2.1. Valoració sobre l'avaluació estratègica d'equipaments culturals

Aspectes negatius

- La relació s'estableix entre ens avaluat i ens avaluador. No té en compte els afectes ni les relacions humanes que s'estableixen en l'avaluació.
- Relació estrictament administrativa entre l'avaluador i l'equipament avaluat que dificulta la maleabilitat de l'avaluació davant característiques de l'ens avaluat.
- Poca relació amb l'entorn immediat i amb el dia a dia de l'equipament.
- Relació paternalista entre avaluador i avaluat.
- Pretensió d'objectivitat.
- Maneig d'un elevat nombre de dades quantitatives. La majoria d'indicadors utilitzats són de caràcter quantitatiu.
- Recopilació d'informació majoritàriament a través de fitxes predissenyades i de sol·licitud de documentació específica.
- Preveu entrevistes individuals i grupals, però solament amb equip directiu. Tampoc no defineix el caràcter ni l'abast d'aquestes entrevistes.
- Coneixement de les relacions laborals, internes, a partir de la visió dels equips directius.

- Informació duplicada. Hi ha informació sol·licitada a les fitxes que es repeteix en la informació sol·licitada.
- No inclou l'avaluació com a aprenentatge o eina de retorn social en els objectius.
- Les valoracions de la informació recollida són únicament per part de l'avaluador o per part d'experts. No hi intervenen més persones afectades.
- Baixa repercussió del fet o procés de l'avaluació en el sector.
- Avaluació al servei dels objectius; amb poca capacitat de modificació d'objectius o programes de manera directa.
- Facilitat de desvinculació, per part de l'equipament, en el seguiment de l'avaluació en les fases d'autoavaluació i de millora contínua.

Aspectes positius

- S'encara a mesurar els aspectes propis d'un equipament que permet la seva anàlisi integral.
- Traçabilitat del procés de treball (fases i aspectes).
- Sistematització i parametrització del procés de treball. Poc variable de l'avaluació d'un ens a un altre.
- Disposa d'un sistema d'indicators propi, regit per uns eixos transversals i unes línies estratègiques, encarats a mesurar les característiques pròpies dels equipaments culturals.
- Suposa poc treball a l'ens avaluat i per a les persones implicades en l'avaluació (a excepció de la persona que realitza l'avaluació).
- Agilitat i bon maneig del procés de treball.
- Claredat en el repartiment de responsabilitats.
- Disposa de materials de recopilació d'informació: fitxes d'avaluació.
- Mesura el progrés de l'equipament.
- Realització d'un llistat de recomanacions per a l'equipament.

2.2. Valoració sobre l'avaluació participativa de programes

Aspectes negatius

- Complexitat en la proposta d'equip d'avaluació.
- Vinculació tediosa i llarga amb l'equip d'avaluació.

- Complexitat de coordinació. Nombre elevat de persones participants.
- Repartiment de responsabilitats ampli.
- Necessitat, *a priori*, de la implicació a temps complet de personal del programa.
- Perill que persones que formin part de l'equip d'avaluació no tinguin coneixements sobre avaluació o mentalitats tancades.
- Necessitat d'escollir bé les persones integrants de l'equip d'avaluació i les persones encarregades dels equips de treball de camp.
- Treball amb els participants de programa en totes les fases de l'avaluació.
- Part important de l'avaluació destinada a l'educació, preparació i coordinació de l'equip.
- Lentitud en els mètodes de formulació de preguntes d'avaluació.
- Lentitud en la recopilació d'informació i anàlisi.

Aspectes positius

- Traçabilitat del procés de treball (fases i passos).
- Té en compte els afectes i les relacions que s'estableixen en el procés a fi que aquestes contribueixin al procés d'avaluació o no hi interfereixin.
- Descripció i estratègies per al desenvolupament d'entrevistes individuals i de grup.
- S'entén l'avaluació com un aprenentatge conjunt entre els participants del programa.
- Estratègies per a la recopilació i anàlisi d'informació qualitativa. També es recull informació quantitativa.
- Responsabilitats repartides: recauen tant en avaluadors com en executors del programa.
- Vol desenvolupar les lliçons apreses durant el procés d'avaluació per integrar-les al programa.
- Disposa d'una persona experta encarregada de la coordinació.
- Treballa amb els participants del programa en totes les fases de l'avaluació.
- Perspectiva subjectiva dels participants i perspectiva objectiva del coordinador extern.
- Avaluació crítica del mateix procés d'avaluació.
- Centrat en les lliçons apreses més que en les insuficiències del programa.
- Millora la comunicació entre el personal del programa.
- Desenvolupament d'un pla d'acció sobre la base de les troballes realitzades per l'equip.

- Democratització dels resultats. Compartir i discutir els resultats amb les persones que col·laboren amb el programa.
- Especificitat en les tasques de cada membre de l'equip.

2.3. Aspectes positius d'altres models

Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos, de l'AEVAL (2009)

- Ofereix estratègies per esbrinar les expectatives dels ciutadans vers els serveis públics.
- Conté una guia de tècniques de recopilació d'informació qualitativa (entrevistes, grups de discussió, observació directa...).
- Reforç amb suggeriments per als equips d'avaluació.

Manuales d'Ivàlua (2009)

- Sistemes específics de diferents àmbits i/o fases de l'avaluació: avaluació d'implementació, avaluació d'impacte, avaluació econòmica, avaluació de necessitats socials, avaluació de disseny, metodologies qualitatives, avaluació preliminar.
- Model *ex-ante*, en què es basa l'avaluació estratègica d'equipament culturals del CONCA. Introducció de l'eficiència i eficàcia com a valors de comparació (Auladell, 2014).
- Guia d'avaluació d'implementació: com realitzar preguntes d'avaluació; estructures de les fonts d'informació; planificació de recollida d'informació.
- Guia d'avaluació del disseny: desenvolupament de la teoria del canvi.
- Guia de metodologia qualitativa: tècniques i anàlisis de dades qualitatives.

Model EFQM (2019)

- Treballa de forma transversal els aspectes de direcció, execució i resultats entenent que es retroalimenten entre ells.
- Basa el paràmetre de qualitat a aconseguir crear un valor sostenible per a un èxit a llarg termini i la fortalesa de l'organització.
- Orienta els processos al destinatari i a la seva satisfacció.
- Exercita processos de millora continuada de l'organització.
- Entén l'avaluació com una eina d'aprenentatge continuat.

Sistema d'Indicadors Culturals Locals (SICLO), d'Anna Planas (2009)

- Instruments per a la construcció d'indicadors quantitatius i qualitatius.
- Validació del sistema d'indicadors per part d'experts (o agents relacionats amb el programa).

Guía para la evaluación de las políticas culturales locales, de la FEMP (2009)

- Indicadors categoritzats en temàtiques i nivells d'afectació.
- Indicadors acompanyats del lloc d'on treure la informació i/o pregunta a la qual responen.

Equipamientos municipales de proximidad. Metodologías para la participación ciudadana, de Kaleidos (2008)

- Reglament de participació ciutadana.
- Eines d'organització del procés participatiu.
- Criteris i directrius de participació ciutadana.

d) Model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals

1. Abast de l'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals

La metodologia que s'exposa va destinada a avaluar equipaments culturals de titularitat pública o privada locals. S'entén com a *equipament local* aquell que no és el de referència del seu àmbit d'especialització en el territori de la comunitat autònoma on està ubicat.

1.1. Objectius del model

El model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals pretén tenir una visió holística de l'equipament —i dels seus programes— a fi de poder fer-ne un diagnòstic. L'anàlisi es farà en funció tant dels objectius que l'equipament té estipulats com de les necessitats que requereixen els usuaris. Es pretén desenvolupar un model que tingui en compte eines i maneres del tipus d'avaluació naturalista —com la realització de l'avaluació de manera participativa—, però que sobretot s'encari en un tipus d'avaluació realista, ja que el factor contextual és una part molt rellevant a tenir en compte de cara al resultat de l'avaluació. També per la capacitat de l'avaluació per esdevenir un procés d'aprenentatge i per entendre-la, tot i la seva estructura, com un sistema obert i permeable.

Per la seva banda, els objectius principals de l'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals són:

- Vetllar perquè l'ens compleixi estàndards de qualitat.

- Finalitat de millora contínua de l'equipament.
- Reforçar la comunicació, el vincle i la relació de l'equipament amb els usuaris i l'entorn.
- Ser una eina d'aprenentatge comuna entre els agents implicats en l'avaluació.
- Transparència i comunicació de l'avaluació.

Talment, aquests objectius es voldran aconseguir a partir de desenvolupar una sèrie de tasques com:

- Identificar les característiques de l'equipament i les del seu context.
- Identificar els programes i activitats a realitzar.
- Comprovar el compliment dels seus objectius estratègics definits.
- Comprovar el compliment de les necessitats dels usuaris i l'entorn.
- Relacionar les característiques de l'equipament amb l'eficiència i eficàcia, la gestió dels recursos i la inversió.
- Evidenciar les fortaleeses i febleses de l'equipament a fi de traçar vies de millora i canvi.
- Generar un espai d'intercanvi d'opinions i d'aprenentatge col·lectiu al voltant de l'equipament cultural.

1.2. Agents implicats i rols assignats

Els agents implicats en l'avaluació són les persones que s'involucren i prenen responsabilitat en el seu desenvolupament i resultat.

L'equipament cultural (ens avaluat)

En tot cas, més que en l'equipament en si mateix, fa referència a les persones que treballen i vetllen perquè l'equipament compleixi els seus objectius i estigui al servei dels seus usuaris. En formen part totes les persones que hi treballen, des de l'equip directiu fins a les persones que hi treballen provinents, per exemple, d'empreses subcontractades. La coordinació de l'equipament proporcionarà una part important de la informació sobre l'equipament, majoritàriament la de caràcter quantitatiu. El personal també és part en la responsabilitat del resultat de l'avaluació. Depenent del nombre de persones que treballin a l'espai se'n seleccionarà una mostra representativa.

Usuaris

Es tracta de les persones que utilitzen habitualment l'equipament o que hi tenen un vincle. Es tractaria de designar una mostra significativa i variada d'usuaris a tall de representació significativa. Aquests tenen responsabilitat en el desenvolupament i en el resultat de l'avaluació.

Equip coordinador (experts d'avaluació)

L'equip de coordinació o experts és el que gestiona el procés d'avaluació i dona informació relativa al funcionament de l'avaluació a les persones que hi participen. També participen activament en l'avaluació. És l'encarregat de recollir la informació i pactar amb els altres agents implicats.

Aquests agents implicats assumeixen o se'ls atorguen uns rols en el desenvolupament de l'avaluació per tal que funcioni en forma d'engranatge.

Equip tècnic d'avaluació

Es tracta d'un grup de persones que es volen involucrar en l'avaluació i que provenen de diferents àmbits de relació amb l'equipament. La persona encarregada de la coordinació s'encarregarà d'escollir l'equip tècnic basant-se en entrevistes prèvies. Serà del nombre imprescindible de persones. Ha de ser un equip plural, amb persones de diferents àrees i visions. Seran les responsables d'intervenir en el desenvolupament de les accions relacionades amb l'avaluació. S'encarregaran de recopilar la informació, discutir-la i analitzar-la. La responsabilitat de l'avaluació recau principalment en l'equip tècnic.

Coordinador de l'avaluació

Persona (o persones) que posseeix experiència i coneixements entorn de l'avaluació i la mediació en grups de treball. Assumeix les responsabilitats d'organització de totes les etapes dins el procés d'avaluació. Guia i forma part de l'equip tècnic de l'avaluació. S'encarrega de coordinar tots els aspectes relatius a la logística i als materials. Es relaciona amb la direcció i negocia els àmbits d'actuació de l'avaluació. Elabora els informes de resultats.

Monitors d'avaluació

Seràn les persones encarregades de gestionar els grups de treball i de recollir la informació de treball de camp. Aquestes persones formaran part de l'equip tècnic d'avaluació; en tot cas, de l'equip de coordinació de l'avaluació. Se'ls haurà de proporcionar o hauran de tenir coneixements entorn dels sistemes d'avaluació

participativa. També hauran de tenir o se'ls haurà de proporcionar coneixements de recollida i anàlisi d'informació qualitativa. Han de tenir habilitats d'organització i de mediació per tractar amb els grups de treball i obtenir-ne la informació necessària.

Grups de treball

Es tracta dels participants, i en pot formar part tota persona interessada que tingui un vincle amb l'equipament: des de treballadors de qualsevol àmbit i estrat de responsabilitat fins a usuaris amb diferents vincles amb l'equipament, veïns, representants d'entitats locals o persones relacionades amb l'àmbit d'especialització de l'equipament. Es determinaran les característiques dels grups de treball en les fases prèvies de l'avaluació.

Direcció de l'equipament

Forma part de l'equip tècnic d'avaluació i pot participar en els grups de treball. Rep l'avaluació. Negocia la seva afectació a l'equipament.

Públic

Tota persona interessada en el procés d'avaluació. Es té en compte en el sentit de transparència de l'avaluació. No té responsabilitats ni veu directa en l'avaluació.

1.3. Marc legislatiu

El model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals s'emmarca dins de la normativa que prescriuen els reglaments de millora de la qualitat i els de participació ciutadana.

1.3.1. Reglament de millora de la qualitat

El Reial decret 951/2005, de 29 de juliol, estableix el marc general per a la millora de la qualitat en l'Administració General de l'Estat. La seva definició, explicitada en l'article 5 apartat 1, afirma que:

Amb la finalitat de conèixer l'opinió dels usuaris i la millora de la qualitat dels serveis, els òrgans i organismes de l'Administració General de l'Estat realitzaran estudis de la demanda i de l'avaluació de la satisfacció dels usuaris respecte als serveis que són responsables de prestar, utilitzant per fer-ho tècniques d'investigació qualitatives i quantitatives. (BOE, 2005)

Així doncs, el marc general està integrat per un conjunt de programes d'ús per a la millora de la qualitat dels serveis públics, per proporcionar informació en la presa de decisions dels poders públics i fomentar la transparència mitjançant la difusió a la ciutadania del nivell de qualitat ofert.

Els programes mencionats, que figuren en l'article 3 del Reial decret 951/2005, són: 1) Programa d'anàlisi de la demanda i de l'avaluació de la satisfacció dels usuaris dels serveis; 2) Programa de cartes de serveis; 3) Programa d'avaluació de la qualitat de les organitzacions; 4) Programa de reconeixement; i 5) Programa de l'Observatori de la Qualitat dels Serveis Públics.

Si bé qualsevol dels programes mencionats són d'interès, ja que tenen una relació directa amb l'àmbit de l'avaluació, en la seva aplicació i en la manera d'informar-se, ens fixem expressament en el «Capítol V: Programa de l'avaluació de la qualitat de les organitzacions». En l'article 20, que explica la definició i objecte d'aquest programa, s'afirma que l'avaluació que s'apliqui a les organitzacions s'articularà en dos nivells: autoavaluació i avaluació externa (BOE, 2005). Aquí, l'autoavaluació s'entén com un exercici regular de les mateixes organitzacions per identificar els punts febles i determinar futurs plans de millora. L'avaluació externa és entesa com la que es realitza des de l'Administració per a la coordinació i el seguiment global dels programes de polítiques públiques.

1.3.2. Reglament de participació ciutadana

Si bé en l'àmbit estatal existeix un reial decret que vetlla per regular la qualitat de l'Administració pública, la llei de participació ciutadana avui dia només és un esborrany. Sí que hi ha altres lleis que, en termes semblants, aborden aquesta idea, i podríem mencionar la Llei orgànica 5/1985, de 19 de juny, del règim electoral general; la Llei 27/2006, de 18 de juliol, dels drets d'accés a la informació, de participació pública i d'accés a la justícia, o la darrera feta en aquest sentit, la Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. De totes maneres, hi ha diverses comunitats autònomes que han desenvolupat la seva pròpia legislació, com són els casos de València, Andalusia o les Canàries.

A Catalunya també es disposa de diverses legislacions que toquen d'alguna manera el tema. Cal destacar la Llei 10/2014, del 26 de setembre, de consultes populars no referendàries i altres formes de participació ciutadana. Aquesta respon a l'article 122 de l'Estatut, que estableix la competència exclusiva de la Generalitat en matèria de

consultes populars d'àmbit local, i també la competència exclusiva per promoure consultes populars en l'àmbit de la seva competència i altres formes de participació (DOGC, 2015).

L'últim títol de la llei, el títol III, s'expressa sobre els processos de participació ciutadana i s'estructura de la manera següent:

El capítol I conté disposicions generals i els àmbits subjectiu i objectiu d'aplicació. El capítol II estableix les característiques de la iniciativa institucional i la iniciativa ciutadana, l'estructura dels processos, l'aportació de propostes, la valoració de les propostes i l'avaluació del procés de participació ciutadana i els seus efectes. [...] acaba amb el capítol III, que estableix diferents modalitats participatives, com les enquestes, les audiències públiques i els fòrums de participació. (DOGC, 2015)

Cal destacar alguns articles, com l'article 46, que determina el mínim de fases de l'estructura dels processos de participació ciutadana; l'article 47, referent a la informació necessària en relació amb una sèrie de paràmetres, o l'article 50, que descriu l'avaluació dels resultats del procés de participació ciutadana i exposa que s'ha de reflectir en una memòria final descrivint que hi han de figurar uns continguts mínims.

Fent referència a aquesta llei, la Diputació de Barcelona publica el *Reglament tipus de participació ciutadana*, a fi d'oferir als ajuntaments un model que faciliti la tasca dels tècnics i els electes municipals (Diputació de Barcelona, 2017). S'hi descriuen els tipus de mecanismes de participació ciutadana, els òrgans formals de participació —consells municipals, sectorials i/o territorials— i la seva estructura, disposició i retorn. També al·ludeix al foment de la participació ciutadana des de l'àmbit municipal tant en el teixit associatiu i l'acció col·lectiva com dins de l'ajuntament.

És sabut que, a més, molts ajuntaments disposen del seu propi reglament de participació ciutadana. També altres diputacions, com per exemple la de Girona, tenen l'Oficina de Participació Ciutadana, Bon Govern i Transparència, des de la qual s'imparteixen curos i s'aclareixen consultes al voltant d'aquest tema.

En l'àmbit estatal, la Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP) desenvolupa el *Reglamento Orgánico Tipo de Participación Ciudadana* (2018), que es basa en les lleis que afecten el territori local i els seus articles mencionen paràmetres relacionats amb la participació ciutadana. Així, esmenta, per exemple, com a

l'article 70 *bis*, afegit per la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la racionalització de govern local disposa que els ajuntaments hauran d'establir i regular en normes de caràcter orgànic procediments i òrgans adequats per a l'efectiva participació dels veïns en els assumptes de la vida pública local, tant en l'àmbit del municipi en el seu conjunt com en el dels districtes, en el cas que hi hagi al municipi aquestes divisions territorials. (FEMP, 2018)

Per tant, s'entén que la participació ciutadana com un instrument de caràcter orgànic bàsic que contribueix a la representativitat dels ciutadans. Això passa, com es menciona des de la FEMP (2018), en una societat en la qual el ciutadà, com a membre d'una comunitat política, reclama una presència activa en la presa de decisions.

Referent a l'estructura del reglament de la FEMP, cal dir que, tot i contenir els mateixos encaixos que el de la Diputació de Barcelona, proporciona una visió més detallada i parametrizada de cadascun dels aspectes que tracta.

2. Desenvolupament del model

En el model s'han integrat aspectes procedents de les metodologies d'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA, de l'avaluació participativa de programes de Judi Aubel i alguns recursos interessants provinents d'altres models d'avaluació, com s'ha mencionat anteriorment.

A més, s'entén que la manera de desenvolupar-lo es veu afectada per cadascun dels paràmetres que es tenen en compte en el treball: des de la hipòtesi inicial a les reflexions finals.

Per altra banda, es pretén que el model ha de tenir la capacitat d'adaptar-se a les característiques de l'equipament i, per tant, l'afectaran els seus aspectes contextuals i fàctics.

El model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals consta d'un conjunt d'eines que ajuden que es pugui dur a terme. Està compost per: 1) uns principis o valors que s'han d'exercitar, per procurar unes bones relacions i una dinàmica fructífera; 2) unes línies estratègiques que ens ajuden a tenir una visió de l'equipament en tots els seus àmbits i característiques; 3) una estructura del model que ens ajuda a parametritzar i estipular els passos a seguir durant el desenvolupament de l'avaluació; 4) uns indicadors que ens ajuden a sistematitzar la informació necessària per al desenvolupament de l'avaluació, i 5) uns materials que ajuden a recopilar la informació que demanen aquests indicadors.

2.1. Principis

Realitzar una avaluació participativa té associats intrínsecament una sèrie de valors. Alhora, aquests valors posen de manifest unes premisses que no s'han de perdre de vista a fi que l'avaluació resulti de la millor manera: obtenint resultats satisfactoris i enriquidors per a totes es parts. Alguns d'aquests principis estan recollits a *En enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP)* (Gallego, 1999), i aquí n'exposem una versió ampliada.

És important que les persones que participin en l'avaluació tinguin clars aquests principis per a una bona pràctica de la mateixa.

Principi de participació

Es tracta del principi que activa l'avaluació. Dona veu a totes les persones vinculades a l'equipament que volen aportar el seu punt de vista sobre algun o diversos aspectes. Més enllà de ser aportadors d'informació, també es facilita l'opció que puguin formar part de l'anàlisi de resultats i les propostes de suggeriments.

Principi d'escolta

El desenvolupament d'una avaluació no tindria sentit si no es tingués en compte l'escolta. En tot cas, es necessita que sigui una escolta atenta des de totes les parts implicades. Un escolta atenta comporta prendre atenció i concentrar-se en el que diu l'altre. Això també és extrapolable a fer lectures atentes de les valoracions emeses i entendre que darrere de cada una hi ha l'experiència d'algú que s'interessa per transmetre'ns les seves inquietuds. Tenir un estat comprensiu és indispensable per a una bona escolta.

Principi de col·laboració

Sense una col·laboració oberta i transparent no és possible arribar al fons de la qüestió, fer una bona anàlisi ni donar opcions de millora acord amb la situació. La col·laboració ha de ser per part de tots els agents implicats envers la bona pràctica, però que hi hagi un ambient col·laboratiu entre els membres de l'equip també facilita el treball. Aquest principi de treball conjunt va molt lligat al de la participació, en tant que es tracta d'abordar l'avaluació des d'un cooperativisme.

Principi de negociació

Les particularitats de cadascuna de les persones que participen en l'avaluació poden ser variades. A més, en realitzar l'avaluació es troba la dicotomia entre la ciutadania i la institució. En les relacions que s'estableixen, socials o polítiques, és necessari activar el principi de negociació en el qual s'articula l'empatia entre els grups, la qual ens permet rebaixar les nostres expectatives i fer espai per entendre les dels altres.

Principi d'aprenentatge

Com s'ha anat dient, l'avaluació participativa activa un procés d'aprenentatge entre tots els participants. Aquest procés es tradueix en la construcció de capacitats relacionals i de cultura de l'avaluació, però també en un enfortiment de l'equipament. En si mateix, es pot dir que el procés vol crear les condicions necessàries per a la transformació de la realitat. Fer-ho a través d'un procés participatiu implica que això passi a través de l'experiència col·lectiva.

Principi d'adaptabilitat

Una de les condicions que vol tenir el model d'avaluació participativa per a equipaments culturals locals és que es pugui entendre com a adaptable i flexible a les condicions de l'ens que el vulgui posar en pràctica. Així, cal recordar que cadascuna de les opcions que es donen poden ser subjectes de modificacions o cancel·lacions. També permet la incorporació d'aspectes que s'adeqüin més a l'àmbit d'actuació de l'equipament. Així, el model vol servir de guia pràctica.

2.2. Línies estratègiques

Les línies estratègiques estan determinades per l'operativitat que té un equipament, amb unes característiques particulars, amb la seva relació amb el context i amb la seva disposició de servei en caràcter local.

De fet, les línies estratègiques no deixen de ser els aspectes en els quals, *a priori*, un equipament s'ha de fixar o que ha de cuidar per tal de poder oferir un servei de qualitat i que tenen un sentit temàtic concret. D'aquesta manera, es pot entendre que focalitzar l'interès en el fet que aquests aspectes tinguin qualitat significa direccionar una estratègia. Per tant, es creu oportú mirar aquests aspectes com a línies estratègiques.

De la mateixa manera, aquestes línies estratègiques han de ser clares i hi ha d'haver les justes. També ens ajuden a generar una estructura de l'ens a avaluar i, per tant, de l'avaluació. Ens serveixen de pauta per saber quins són els aspectes sobre els quals volem cercar la informació. És important que l'avaluació en si mateixa també sigui eficient i eficaç.

Les línies estratègiques proposades fan referència a:

- 1) Governança, gestió i coordinació
- 2) Economia, finançament i gestió de la despesa
- 3) Activitats i usuaris
- 4) Comunicació i difusió
- 5) Cohesió social
- 6) Educació
- 7) Satisfacció, qualitat i excel·lència

1) Governança, gestió i coordinació

Fa referència als aspectes relacionats amb la gestió de l'equipament i les relacions que es generen en aquest nivell. Així, podem parlar de les relacions i obligacions que té l'ens amb l'Administració pública i amb altres organitzacions; de les responsabilitats i els compromisos que assumeix per aconseguir els seus objectius, missió i visió; de la jerarquització, estructura i coordinació interna de l'equip de treball i les sinergies de funcionament que en deriven; del tipus de contractacions de treballadors i empreses, i de la interacció amb altres equipaments o organitzacions semblants o amb interessos comuns, acció propícia per incentivar el teixit cultural més enllà de l'equipament.

D'aquesta manera, es poden anotar diferents subapartats que ajuden a precisar aquestes idees dins la línia estratègica:

- 1.1) Model de governança
- 1.2) Planificació i estratègia
- 1.3) Organització i coordinació interna
- 1.4) Relacions institucionals i sectorials

2) Economia, finançament i gestió de la despesa

Concentra la dimensió econòmica de l'equipament. Així, tracta de perfilar la capacitat de gestió de la inversió feta i la capacitat d'aconseguir capital per dur a terme les activitats i projectes, és a dir, la seva sostenibilitat econòmica.

Les característiques patrimonials del lloc també tindran un paper clau en el desenvolupament de les activitats. L'estat de les infraestructures, la inversió tecnològica o la propietat de l'edifici on es troba poden ser determinants importats.

Tot i que els equipaments culturals públics reben majoritàriament una dotació econòmica procedent de l'Administració pública, cal veure les estratègies de què es disposa per aconseguir finançament més enllà d'això.

Les característiques econòmiques es detallen en els subapartats següents:

- 2.1) Finançament públic
- 2.2) Situació patrimonial
- 2.3) Autofinançament i finançament privat
- 2.4) Gestió de la despesa

3) Activitats i usuaris

Aquesta línia estratègica és la que determina l'efectivitat de l'equipament. Posa en solfa l'aplicació dels objectius de manera directa i és on s'estableix el vincle amb els usuaris. És on es genera que la ciutadania participi en l'equipament i mostri interès per la cultura.

Aquest aspecte pot reunir un ampli volum de dades, tant les de caràcter quantitatiu com les qualitatives. Van des de la producció de les activitats fins a la demanda d'aquestes o a la gestió dels usuaris. També inclou de quina manera es duen a terme aquestes activitats: tot i ser gestionades per l'equipament, es poden desenvolupar de maneres i en contextos diversos. Aquí, es tindria en compte:

3.1) Oferta d'activitats

3.2) Projectes digitals i telemàtics

3.2) Usuaris: relacions i demanda

4) Comunicació i difusió

La comunicació dels equipaments culturals s'ha convertit en els últims anys en una part imprescindible per a la relació que s'estableix amb els usuaris. Les xarxes socials i el paradigma digital han intervingut, fins i tot, en una nova manera d'entendre l'equipament i la seva oferta.

Es pot entendre la comunicació com un apèndix de l'equipament i, al mateix temps, com una secció per la qual passen tots els continguts que es duen a terme. Esdevé intrínseca la missió de l'equipament amb la imatge que dona i, més enllà de les accions o activitats que fa, com les ofereix als seus usuaris. La presència i l'impacte en comunicació —que avui dia s'entén pràcticament de manera íntegra en la seva versió digital— són valors rellevants per mesurar la capacitat d'afectar la ciutadania.

Els subapartats que es considerarien tindrien a veure amb:

4.1) Imatge, planificació i estratègies

4.2) Equip i col·laboracions

4.3) Premsa i publicacions editorials

4.4) Web, xarxes socials i butlletí digital

4.5) Registre i arxiu

5) Cohesió social

Els equipaments locals són espais propicis perquè la ciutadania es trobi: per generar vincles entre persones. A més, la cultura és i pot esdevenir una eina integradora de la diversitat social. En tot cas, els equipaments culturals locals poden esdevenir autèntics nuclis de cohesió.

El treball d'associacions, entitats, col·lectius o equips és habitual en l'àmbit cultural. El foment de l'activitat de grups de persones amb uns interessos comuns —afins a l'equipament— ha de tenir cabuda dins d'aquests equipaments locals, ja que, per proximitat, són espais propicis per a l'acollida de les seves necessitats. S'han de tenir en compte els grups de persones tant si consten en un registre com si són de caràcter més informal, però tenen un pes o activitat social destacada.

També cal considerar si l'equipament té la capacitat de generar una xarxa de connexions per als seus usuaris i si té la capacitat d'acollir les propostes que puguin ser d'interès tant per a l'equipament com per a la comunitat.

A més, un repte de les polítiques culturals és aconseguir que la diversitat de perfils socials de públic i de consumidor cultural reflecteixi la diversitat social que conforma la població del territori (Auladell, 2014).

Una de les mancances del sector cultural és precisament el tracte de les contractacions i del personal que desenvolupa la seva feina dins de l'àmbit. Que l'equipament sigui sensible a les bones pràctiques propicia la bona entesa entre professionals i, en conseqüència, amb els usuaris.

Els paràmetres a tenir en compte en aquesta línia estratègica seran:

5.1) Diversitat i accessibilitat

5.2) Associacionisme, col·lectius i grups

5.3) Professionalització del sector cultural

6) Educació

Cada cop és més clar que des dels equipaments culturals és necessari fer una aposta per integrar de manera natural l'educació com un element imprescindible i indissociable de l'oferta cultural. D'aquesta manera, les propostes educatives es poden articular des de moltes òptiques dins de l'activitat de l'equipament.

També és important integrar les pràctiques de professionalització com a complements educatius i no com a tasques amb responsabilitats pròpies de llocs de treball que correspondrien a professionals.

Podem valorar com es relaciona l'equipament amb l'educació a través d'una sèrie de característiques:

6.1) Activitats educatives i de formació

6.2) Projectes educatius

6.3) Pràctiques de professionalització

7) Satisfacció, qualitat i excel·lència

Aquesta línia estratègica fa referència al compromís i a la responsabilitat d'excel·lència de l'equipament. Es tracta que les persones que fan ús de l'equipament, que hi participen, tinguin la sensació que compleix els criteris que li són exigibles.

La sostenibilitat i l'ecologia de l'equipament tenen a veure amb la relació harmònica que aquest té amb l'entorn. Això no només es manifesta en criteris ambientals, sinó que també té a veure amb la gestió dels recursos i amb la relació amb els habitants del territori. Ser sostenibles i ecològics són valors que permeten una millor eficiència i eficàcia a llarg termini.

Els valors de coneixement i innovació tenen a veure amb la capacitat d'adaptar-se i d'estar al dia de les noves tendències tant des de la gestió de l'equipament com en la transmissió del coneixement. Aquestes són les sublínies que cal tenir en compte:

7.1) Satisfacció externa

7.2) Satisfacció interna

7.3) Prestigi, coneixement i innovació

7.4) Sostenibilitat i ecologia

2.3. Fases⁴

A continuació es presenta el desenvolupament de l'estructura del model d'avaluació estratègica per a equipaments culturals locals.

S'han integrat aspectes estructurals de les metodologies de l'avaluació estratègica d'equipaments culturals del CONCA, de l'avaluació participativa de programes de Judi Aubel i alguns recursos interessants provinents d'altres models d'avaluació.

L'estructura consta de cinc fases, cadascuna de les quals està dividida en subapartats que van de la A a la L. S'entén que tant les fases com els subapartats són consecutius en l'ordre de realització.

FASE 1: Preparar l'avaluació

En aquesta fase es determina l'abast de l'avaluació. Es tracta fer una prospectiva de com i per on anirà l'avaluació, de posar en solfa l'interès que hi ha perquè es dugui a terme i preveure com es poden articular els recursos i l'equip de treball.

A) Definició prèvia del marc d'avaluació

Tenir des del principi un marc de referència definit ajuda a situar l'avaluació i a tenir un punt de partida des del qual començar a treballar. La responsabilitat de realitzar aquesta definició recau sobre el personal tècnic en avaluació. Per poder definir aquest marc d'avaluació, és necessari:

A.1. Establir una reunió prèvia amb la direcció a fi de concretar els aspectes que permetin aclarir:

- La motivació de l'avaluació.
- Aspectes relacionats amb la temporalitat (temps de què es disposa, terminis...).
- Aspectes jurídics a tenir en compte.
- Operativitat i recursos que s'ofereixen.

A.2. Realitzar un estudi previ contextual⁵ que ajudi a definir i a situar l'avaluació. Aquest estudi conté els coneixements generals sobre l'equipament i els aspectes clau per poder començar a realitzar l'avaluació. Sobre l'equipament, té informació relativa a dades

⁴ A l'Annex 1 es presenta el *Quadre simplificat de les fases del model*.

⁵ Vegeu la *Fitxa prèvia d'avaluació* de l'Annex 3. Materials desenvolupats.

bàsiques, contactes, localització i característiques rellevants del lloc on està situat, tipus d'organització, els objectius i la missió, i una descripció general de l'activitat. Pel que fa a l'avaluació, el seu contingut fa referència a la motivació de l'avaluació, als recursos de què es disposa per realitzar avaluació (econòmics, tècnics i humans), a un cronograma previ, a un pla previ sobre com desenvolupar la comunicació interna i externa de l'avaluació i a altres aspectes a considerar.

B) Configurar i consolidar l'equip de treball

Tenint en compte que el que es vol és dur a terme una avaluació participativa, es busca un equip de treball. Aquest equip és l'encarregat principal de realitzar l'avaluació i està creat i coordinat pel personal tècnic d'avaluació, que, alhora, també en forma part. Cal que sigui divers i que les persones que en formin part tinguin coneixements d'avaluació i/o manipulació de dades i experiència en el treball en equip. També és important que tinguin un vincle estret amb l'equipament. Les persones que conformen l'equip han de dedicar-se plenament a les tasques que requereix l'avaluació. Es recomana que aquestes persones siguin assalariades de l'equipament. En el cas que no ho siguin, es recomana que rebin una remuneració per formar-ne part. Per a una millor coordinació de l'equip, l'ha de formar un nombre reduït de persones. Aquest nombre de persones depèn de les necessitats i les característiques de l'equipament i, per tant, de la mateixa avaluació.

B.1. Per crear l'equip de treball s'ha de seleccionar el personal que en forma part. Això es fa a través de *propostes i ofertes de persones interessades* a formar-ne part. En la reunió prèvia amb la direcció s'haurà expressat la necessitat de trobar aquest perfil de gent. Seguidament, l'equip tècnic realitza *entrevistes personals* per acabar configurant l'equip de treball en les quals també s'expliquen els requeriments i les tasques que comporta formar part de l'equip.

B.2. Per consolidar l'equip⁶, un cop escollit es fa una *reunió de presentació* on s'exposa la feina a fer. També és necessari realitzar una sessió informativa en la qual l'equip tècnic és responsable d'oferir *materials educatius* que ampliïn els coneixements sobre avaluació a tot l'equip de treball posant èmfasi en l'avaluació participativa i en el procés i el desenvolupament del model que es realitzarà —aquest model.

⁶ Vegeu l'Annex 3. *Actes de sessions d'equip de treball* per veure el contingut que poden tenir aquestes sessions que es duen a terme per l'equip de treball.

FASE 2: Disseny de l'avaluació

En la sessió educativa també es donen eines per poder dur a terme el disseny de l'avaluació, ja que és l'equip de treball l'encarregat de desenvolupar-lo. Així, és aquí on també s'ajusta el cronograma per veure tant com se situa temporalment la realització de l'avaluació com aquest estadi previ de disseny.

C) Necessitats de l'avaluació

En aquest apartat les persones integrants de l'equip de treball busquen quins són els aspectes principals que cal considerar per poder articular i dissenyar l'avaluació.

C.1. Aquesta sessió de base consta d'una *anàlisi preliminar de la intervenció* on es fa una revisió del context de l'equipament i dels seus objectius. Es menciona la *intenció de l'avaluació* i quins es consideren els seus *destinatari*s principals. És aquí on es formulen les *preguntes de l'avaluació*. També es discuteix sobre la *viabilitat* de l'avaluació.

C.2. A la sessió sobre fonts i tècniques de recopilació d'informació es llista quines poden ser les fonts que poden proporcionar la informació per poder desenvolupar l'avaluació i les tècniques que es poden usar per arribar a la informació. Aquí s'han de posar en relleu els valors de les tècniques que impliquen la participació ciutadana. En aquest cas, es tenen en compte els paràmetres definits en la sessió de base, les línies estratègiques i els indicadors preestablerts en el model. Aquestes eines s'adeqüen a les necessitats del cas d'avaluació present.

D) Planificació

En aquest apartat es manifesten les experiències tractades en les sessions passades. Aquesta estructura pretén planejar com es realitzaran les fases següents (3, 4 i 5). Tenir una estructura ens proporciona una base sobre la qual anar articulant l'avaluació, però en tot cas les persones que formen part de l'equip de treball han d'entendre que aquesta no ha de ser necessàriament rígida i que es prioritza desenvolupar adequadament l'avaluació, l'aprenentatge conjunt i la retribució social que això comporta.

D.1. El pla d'intervenció permet tenir clars els aspectes relatius a la gestió de l'avaluació. Hi figuraran:

- Les accions que es realitzaran.
- El cronograma de les accions, on se situaran les fases següents.
- La llista de tasques a fer en les accions i les persones responsables.
- Els recursos necessaris (logístics, humans...).

Dins de les tasques a fer es contemplen les accions relatives a la recollida d'informació i en l'organització de responsabilitats en aquest sentit, però també la gestió de les sessions i, sobretot, la gestió de la sessió del grup de discussió que s'especifica més en la fase en la qual es du a terme. També es veu com s'assumeix el rol de coordinació de l'avaluació i, depenent de la previsió del volum de participació, la necessitat de tenir monitors d'avaluació i assignar les seves tasques.

D.2. Tenint en compte les accions, es desenvolupa un pla de comunicació en el qual hi figuraran les accions que es fan tenint en compte quins aspectes es volen comunicar. També s'inclou de quina manera es posen o es fa una crida a les persones que es requereixen tant en la recopilació d'informació com per al grup de discussió. Aquí també s'exposa la manera amb la qual es farà pública l'avaluació. Aquests aspectes també apareixen en el pla d'intervenció fet en la sessió anterior.

A més, es fa una tria, revisió i adequació dels materials de què es disposa per fer l'avaluació a fi que s'adaptin a les necessitats de la recopilació d'informació que es pretén fer.

FASE 3: Obtenció de la informació

En aquesta fase es posen en marxa els mecanismes plantejats en la fase anterior. Per dur a terme aquesta fase es disposarà dels materials adequats anteriorment, tant per a la recollida d'informació com per a la classificació. Ser rigorosos aquí ens ajudarà a treballar amb més facilitat i solvència i, d'aquesta manera, es passarà a les fases següents amb més seguretat. S'ha de tenir en compte que es manipularà un nombre elevat d'informació qualitativa i que aquesta té una sensibilitat particular, ja que el factor subjectiu n'és intrínsec. Aquest aspecte s'ha de tenir en compte tant en la recollida com en la interpretació. Tota informació, tant quantitativa com qualitativa, necessitarà ser verificada.

E) Recull

L'equip de treball és l'encarregat de recollir la informació, però en aquesta tasca hi participaran altres agents implicats amb l'equipament. Aquesta participació pot ser per facilitar informació o per col·laborar amb el recull de la informació. De totes maneres, el personal tècnic s'encarrega de la supervisió i recopilació final de la informació amb la finalitat d'assegurar-ne un bon arxiu i poder detectar-ne i preveure'n possibles

incidències. Que la informació tingui una procedència plural també ajuda a tenir una perspectiva més àmplia i una resposta més acurada a les preguntes d'avaluació. També s'ha d'acotar el temps que es destina al recull d'informació, ja que ha de poder mostrar-nos una imatge del moment en el qual es fa l'avaluació i no estendre's massa en el temps. El recull d'informació pot venir de dues direccions:

E.1. La informació generada per l'equipament és aquella que té un caràcter més objectiu i quantitatiu. Es tracta d'informació tècnica, econòmica i descriptiva, emmagatzemada en arxius o bases de dades i que es pot obtenir a través de l'administració o la coordinació del centre. D'altra es pot aconseguir a través d'un treball de camp que impliqui la cerca en mitjans electrònics o l'observació.

E.2. La informació provinent dels agents implicats és aquella que s'obté d'allò que transmeten les persones que tenen un vincle amb l'equipament. Aquestes en poden formar part treballant-hi o sent-ne usuàries. Aquesta informació té un caràcter subjectiu i per això és important que sigui plural, per tenir una visió més àmplia i global de la impressió que se'n té. Aquesta informació es pot recollir a través d'entrevistes personals o grupals. Aquestes entrevistes poden ser presencials o a través de formularis o de mètodes de recull d'informació col·lectiva com el mètode Delphi.

F) Ordenar i verificar

Tot i que el personal tècnic s'encarrega de fer una supervisió de la informació, és el conjunt de l'equip el que determina els protocols de verificació de la informació i el mètode òptim per ordenar-la. De totes maneres, aquest model disposa del seu propi mètode d'ordenació d'informació per poder agrupar-la i així agilitzar les tasques de les persones que hi treballen.

F.1. Amb tot, és necessari que després de cada intervenció realitzada per recopilar informació es dugui a terme una anàlisi d'aquesta informació i, si és necessari, una síntesi per poder classificar-la i interpretar-la amb més facilitat. Un cop recollida la informació es poden delegar a cadascun dels membres de l'equip l'anàlisi i la síntesi dels apartats a fi d'optimitzar aquesta feina. Llavors aquesta informació es posaria en comú en la fase d'avaluació següent.

F.2. Com s'ha dit, el model disposa d'un sistema per classificar la informació obtinguda a través del sistema d'indicadors. Aquesta classificació es realitza de forma sistemàtica després de la recopilació de la informació. D'aquesta manera es procura que la informació no es perdi. Una bona classificació afavoreix una bona anàlisi. També és necessari classificar la informació no sintetitzada per poder recórrer fins als documents

en brut si fos necessari per qualsevol incongruència. Validar les fonts d'informació i detectar incidències també es farà aquí. Això ens ajudarà a veure si s'ha de repetir o buscar d'una altra manera la informació perjudicada.

FASE 4: Avaluació

Tot i que la idea d'avaluació es pot atribuir al conjunt de fases, metodologies i aplicació de materials del model, aquesta fase conté el nucli del procés i la raó per la qual es fa. Així, es procura que, igual que en la recollida d'informació, en puguin donar l'opinió altres agents relacionats amb l'equipament més enllà de l'equip de treball.

Aquesta fase està composta de dos apartats en què la participació dels agents és clau per a la presa de decisions futures.

G) Interpretació

La interpretació de les dades i informacions obtingudes es fa a través de les reunions d'equip. Aquí s'exposen, com hem dit, l'anàlisi de cadascuna de les línies estratègiques de l'equipament i s'intenta donar resposta a les preguntes d'avaluació. Aquestes reunions d'interpretació tindran dos objectius:

G.1. L'anàlisi i valoració de les dades obtingudes de les línies estratègiques i, en conseqüència, de cadascun dels paràmetres d'informació que ens proporcionen els indicadors. Aquesta tasca porta a establir connexions i deduccions, a visualitzar troballes o punts d'interès destacables i a donar resposta a les preguntes d'avaluació. També es contrasta si l'equipament assoleix els objectius marcats i, fins i tot, la validesa d'aquests objectius. En la valoració cal posar de manifest les crítiques, però cal també destacar els aspectes que són exitosos. Tenir clar els punts forts ens ajuda a buscar solucions per als punts febles. També cal fer incís en com mantenir les potencialitats que té l'equipament.

G.2. Un cop realitzades aquestes sessions d'anàlisi i deducció, es procedeix a elaborar un informe d'anàlisi i valoracions que reculli la informació tractada. Aquest informe serveix per poder transmetre la informació i desenvolupar una sessió per pensar conjuntament accions i estratègies futures de canvi o prevalença. L'equip tècnic pot realitzar o supervisar l'informe. Aquest informe haurà de contenir:

- Dades bàsiques sobre l'entitat i el context.
- Informació rellevant recopilada, agrupada per línies estratègiques.
- Anàlisi DAFO de l'equipament amb les deteccions fetes.

- Reflexió entorn dels objectius i les preguntes d'avaluació.
- Metodologia emprada i participants.

H) Recomanacions

En aquest apartat no només s'extreuen els suggeriments provinents de la interpretació de la informació sinó que també es posa de manifest de quina manera l'avaluació i la reflexió conjunta han influenciat la possibilitat de millora de l'equipament i de les seves relacions.

H.1. L'equip de treball convida altres agents vinculats amb l'equipament a participar en la recollida de suggeriments i estratègies futures mitjançant una sessió específica anomenada grup de discussió. Es veu rellevant que aquesta discussió conjunta es produeixi en una fase de proposició pel canvi més que en una fase de crítica sobre l'equipament ja que es pensa que d'aquesta manera les persones participants poden optar per una visió més constructiva sobre el futur de l'equipament. Perquè es realitzi adequadament és clau haver proporcionat als participants d'aquest grup de discussió l'informe d'anàlisi i valoracions. Segons les dimensions del grup de discussió es poden organitzar subgrups de discussió per agilitzar el procés. Segons el caràcter o la rellevància de la informació valorada es pot procedir a llistar una sèrie de recomanacions o, fins i tot, a plantejar el desenvolupament d'un pla d'acció. Això dependrà de les qualitats de l'avaluació realitzada, és a dir, de les necessitats que es suggereixin des de l'avaluació prèvia. En el cas de plantejar fer un pla d'acció es realitzarà un taller, dirigit per l'equip de treball, per plantejar-lo.

H.2. És necessari que l'equip de treball tingui una sessió de tancament en la qual pugui fer una autoavaluació i identificar aprenentatge conjunt. Aquest aprenentatge, que inunda tot el procés d'avaluació, és imprescindible tenir-lo en compte en la millora contínua de l'equipament. L'espai de discussió comuna contribueix que els agents implicats tinguin un sentiment de pertinença més intens respecte de l'equipament i del seu projecte.

H.3. Igual que en l'informe d'anàlisi i valoracions, la redacció de l'informe d'avaluació és realitzat o és supervisat pels tècnics d'avaluació. L'informe pot tenir diversos formats en funció dels destinataris. Es recomana un informe complet que contingui informacions més detallades i explicades, un informe tècnic que ressalti els aspectes importants de cada apartat i una fitxa de dades bàsiques. En aquest informe hi consten:

- L'informe d'anàlisi i valoració.
- El pla d'acció o recomanacions.

- L'informe d'aprenentatge.

FASE 5: Millora contínua

Aquesta fase no és la que conclou l'avaluació, sinó aquella amb la qual pren sentit: n'és la conseqüència. Així doncs, aquí és on es fan visibles els resultats i on es comença a enfil·lar allò que s'ha anat fent visible durant el procés d'avaluació.

I) Difusió

Un cop redactat l'informe d'avaluació és necessari que es faci pública. La seva visibilitat juga en dos nivells: esdevé un compromís per a l'organització, per a la millora dels aspectes tractats i, alhora, és una manera de justificar i retre comptes a la ciutadania. L'avaluació proporciona les informacions i valoracions relatives al funcionament de l'equipament en el moment en què es fa i, per tant, n'és la imatge. A més, tot i que l'avaluació no és vinculant, l'equipament té el compromís legal de valorar-la.

I.1. Hi pot haver diferents canals i mètodes de comunicació pública. Per una banda, s'ha de valorar des del principi com es vol dur a terme la comunicació de l'avaluació. Per exemple, s'ha de decidir si es vol fer un seguiment continu de l'avaluació, de tots els passos i evolució, ja que aquesta condició hauria de tenir una relació amb l'equip de treball. De totes maneres, és necessari —ni que sigui— fer-ne una publicació final com a signe de bones pràctiques. Es pot dur a terme de la manera que l'equipament cregui oportuna. Els mitjans digitals, com el web de l'equipament, són un mitjà suficientment democràtic per ser una bona plataforma de difusió.

I.2. Tot i que és recomanable que personal de l'equip directiu formi part de l'equip de treball, es planifica una reunió equip directiu per transmetre de manera oficial els resultats de l'avaluació. En aquesta reunió es posen de manifest les respostes obtingudes, les troballes i els suggeriments, però també l'aprenentatge que ha suposat l'experiència de l'avaluació. Té l'objectiu de conscienciar del valor de l'avaluació i de la presa de mesures per integrar les recomanacions en el pla estratègic de l'equipament —si s'escau— i per incorporar en les dinàmiques mesures i estratègies de seguiment de les propostes que han resultat, així com mètodes d'avaluació contínua. També es poden fer reunions amb altres institucions interessades per transmetre'ls els resultats.

J) Accions i intervencions

Activar les recomanacions que s'han gestat en l'avaluació depèn, en primera instància, de l'equip directiu de l'equipament. Això es veuria afectat per les dinàmiques i el cronograma establert en el moment de rebre els resultats. La seva capacitat d'adaptació

a les recomanacions serà en funció d'aquestes i de les característiques de l'equipament. De totes maneres, en el procés d'avaluació, i gràcies a l'aprenentatge fet de manera col·lectiva, ja es podran començar a percebre les primeres notes de canvi o millora. Aquestes millores es poden donar en tres intensitats i temporalitats diferents:

J.1. Es poden donar en petits canvis del dia a dia. Aquestes recomanacions es poden aplicar-se de manera immediata i afecten de forma mínima el funcionament i les dinàmiques de l'equipament.

J.2. Aplicar les recomanacions o pla d'acció demana una planificació de diferents aspectes que poden patir modificacions de caràcter logístic, temporal o econòmic. Aquestes modificacions en l'equipament es poden preveure a curt o a mitjà termini.

J.3. Els canvis al pla estratègic poden tenir a veure amb canvis més estructurals o, per exemple, en els objectius de l'equipament. Es produiran a llarg termini, ja que han de ser validats, en molts casos, per instàncies superiors. En aquest cas, l'informe d'avaluació o una reunió explicativa de l'avaluació poden ser oportuns per exposar les necessitats de canvi.

K) Avaluació contínua

Un dels avantatges de fer l'avaluació estratègica és que proporciona a l'equipament eines i coneixements entorn de l'avaluació i amplia la seva cultura de l'avaluació. Per això es pot dir que es tracta d'un pas perquè l'ens sistematitzi i planifiqui una avaluació continuada. Aquesta també pot ser una manera de donar a conèixer com s'han aplicat les mesures recomanades en l'avaluació. Hi hauria tres mesures a tenir en compte en l'avaluació contínua:

K.1. En primer lloc, cal que l'equipament assumeixi responsabilitats d'avaluació. Es tracta d'assumir el compromís d'integrar l'avaluació com a part de l'activitat interna que es fa a l'equipament i que serveix per millorar les relacions entre els agents implicats. També es poden encomanar responsabilitats d'especialització a persones de l'equip o, altrament, encarregar-ho a entitats externes. D'altra banda, es pot sistematitzar l'arxiu de dades per avaluar-les millor tenint en compte les mancances trobades durant el procés de recollida d'informació.

K.2. Cal activar protocols de seguiment de l'avaluació realitzada. És necessari saber no tan sols en quin grau s'han desenvolupat les recomanacions dictades sinó també fins a quin punt aquestes recomanacions han afectat la millora i el bon funcionament de l'equipament. Aquests protocols ens poden oferir una sèrie de dades que també es

poden transmetre a l'audiència en aquest afany de transparència i de retre comptes a la ciutadania.

K.3. Cal que l'aprenentatge fet durant tot el procés porti a establir de manera orgànica estratègies d'avaluació contínua i/o periòdica que vagin més enllà de la memòria anual de l'equipament. Per a aquesta avaluació contínua es podran tenir en compte i utilitzar, de manera més sintetitzada, les eines emprades per a l'avaluació. Dur a terme una avaluació continuada proporciona una bona salut de l'equipament i demostra una actitud d'adaptabilitat i servei a les necessitats ciutadanes. A més, cal afegir que es tracta que l'equipament per si sol trobi les estratègies de millora i control pròpies més enllà de la supervisió o el paternalisme d'institucions superiors.

2.4. Sistematització i gestió de la informació

Una de les parts més importants i delicades de l'avaluació és la recollida d'informació. Aquesta ha de ser clara, verificable i s'ha de poder sistematitzar per facilitar les valoracions.

A continuació es mostren una sèrie d'eines per gestionar la informació. A part, aquestes donen una idea de les necessitats d'informació que es requereixen i de les fonts on anar-la a buscar.

És clau que aquestes eines siguin modificades i adequades a les característiques de l'equipament, però també a la informació de què es disposa. És clar que si hi ha unes dades que no existeixen no ens les podem inventar, però sí que cal tenir en compte que no hi són per valorar a què és degut.

2.4.1. Indicadors

Els indicadors són elements que ens ajuden a definir aspectes relacionats amb l'equipament. Buscar-ne les respostes i analitzar-les en conjunt ens proporciona aquesta fotografia del lloc. Els indicadors que es presenten aquí estan pensats per valorar equipaments culturals locals sense especificació temàtica concreta. D'aquesta manera, es considera que la llista pot tenir un ús més ampli d'aplicabilitat. De totes maneres, en el model que s'ha exposat anteriorment figura un apartat en el qual es preveu la revisió d'aquests indicadors. Això implica valorar quins són oportuns i quins no, però també crear-ne de nous i més concrets si s'escau. Per exemple, es poden crear indicadors

sobre l'ús de les audioguies, la venda d'obres d'art o l'assistència a espectacles a l'aire lliure.

Per sistematitzar la captura d'informació, els indicadors estan vinculats a una línia i a una sublínia estratègica de l'equipament. Les referències que acompanyen els indicadors venen donades per aquestes línies i sublínies estratègiques a fi de tenir un ordre sistematitzat en la localització i classificació de la informació. D'aquesta manera, es podrà valorar una línia concreta a partir de la informació que aporten els seus indicadors.

Com es pot comprovar, hi ha indicadors que es repeteixen en algunes línies. Això és perquè es considera que la informació que proporciona l'indicador pot ser útil per valorar totes les línies en el qual està ubicat. Tot i repetir-se, l'indicador conserva la seva referència primera. Per exemple, l'indicador 332. *Valoració dels usuaris per activitat*, en la línia estratègica 3. *Activitats i usuaris* de la que parteix, vol veure com aquesta informació afecta en el desenvolupament de l'activitat i aquesta activitat en l'equipament. En canvi, aquest indicador ubicat en la línia estratègica 7. *Satisfacció, qualitat i excel·lència* vol endinsar-se més específicament en la percepció dels usuaris i com insereix aquesta opinió en l'equipament.

Per altra banda, també cal apuntar que en el cas que es formulessin indicadors nous, aquests també s'haurien d'ubicar dins el sistema de línies i sublínies i referenciar i repetir si s'escau.

Amb tot, es pretén que disposar d'aquesta taula serveixi de guia, és a dir, no tant per a la seva aplicació estricta sinó per encaminar i oferir possibilitats.

Ref.	Línia/sublínia estratègica/Indicador	Descripció de l'indicador
1	Governança, gestió i coordinació	
11	Model de governança	
110	Estructura de govern	Quina és l'estructura (jerarquia) en la presa de decisions.
111	Valoració interna sobre la presa de responsabilitats	Com valora la presa de responsabilitats el personal que treballa a l'equipament.
112	Valoració externa sobre la presa de responsabilitats	Com valoren la presa de responsabilitats els usuaris.

113	Tipus d'organització gestora	Quin tipus d'organització s'encarrega de la gestió de l'equipament.
12	Planificació i estratègia	
120	Disposar d'un pla estratègic	Si es disposa o no d'un pla estratègic de l'equipament.
121	Vigència del pla estratègic	Quan fa que es va fer o revisar el pla estratègic.
122	Cronograma de treball	Com es planifica el cronograma.
123	Valoració interna del compliment del cronograma	Com valora el personal que treballa a l'equipament el compliment del cronograma.
124	Valoració sobre el compliment dels objectius	Com es valora (internament i externament) el compliment dels objectius.
13	Organització i coordinació interna	
130	Estructura de l'equip de treball	Estructura organitzativa i de relacions laborals de l'equip de treball.
131	Valoració sobre coordinació	Com valora el personal que treballa a l'equipament la coordinació entre el personal (interna, amb col·laboradors...).
132	Valoració sobre comunicació interna	Com valora el personal que treballa a l'equipament la comunicació entre el personal (interna, amb col·laboradors...).
133	Valoració sobre eines i sistemes d'organització i arxiu	Com valora el personal que treballa a l'equipament els sistemes i eines d'organització interna.
134	Concreció de tasques	Valoració sobre el grau de concessió de les tasques del personal.
135	Nombre de contractacions externes	Quantitat de contractes de serveis externalitzats.
136	Valoració dels serveis de contractacions externes	Qualitat del servei proporcionat de les contractacions externes.
137	Valoració de la qualitat dels contractes laborals	Com es valora la qualitat dels contractes laborals del personal que treballa a l'equipament.
138	Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats	Com es valora la qualitat dels contractes de serveis externalitzats.
14	Relacions institucionals i sectorials	
140	Nombre d'entitats públiques col·laboradores	Quantitat d'institucions públiques o ens vinculats amb els quals es fan activitats o programes conjunts.
141	Nombre de col·laboracions institucionals	Quantitat de projectes o activitats realitzades amb institucions públiques.
142	Relacions administracions públiques locals	Valoració de la relació amb les administracions públiques locals.
143	Relacions administracions públiques nacionals	Valoració de la relació amb les administracions públiques nacionals.
2	Economia, finançament i gestió de la despesa	
200	Total d'ingressos	Quantitat total d'ingressos assolits. Comparativa amb l'exercici anterior.

201	Total d'ingressos per explotació	Quantitat total d'ingressos assolits destinats a l'explotació de l'activitat.
21	Finançament públic	
210	Total d'aportacions públiques	Quantitat d'ingressos per aportacions públiques.
211	Qualitat de les aportacions públiques	Tipus d'aportacions públiques.
22	Situació patrimonial	
220	Relació contractual equipament	Tipus de contracte que hi ha per l'explotació de l'espai (equipament).
221	Deute	Import i temporalitat del deute.
222	Endeutament	Percentatge del deute sobre el passiu.
223	Inversió en equipament	Inversió destinada en millores de l'equipament.
23	Autofinançament i finançament privat	
230	Total d'ingressos per activitats	Quantitat total d'ingressos per l'explotació d'activitats.
231	Ingressos per àmbit d'activitats	Import ingressat per àmbit d'activitat (exhibicions, educatives...).
232	Total d'ingressos per explotació recursos	Quantitat total d'ingressos per l'explotació de recursos (lloguers d'espais, equipaments...).
233	Total d'aportacions privades de mecenatge	Total d'aportacions de mecenatge.
234	Total d'ingressos de patrocini	Total d'ingressos d'empreses que es patrocinen.
24	Gestió de la despesa	
240	Total de despesa efectuada	Quantitat de despesa efectuada. Comparativa amb l'exercici de l'any anterior.
241	Despesa en personal	Import destinat a la despesa de personal.
242	Despesa externalització	Import destinat a la despesa de contractacions d'empreses externes de serveis.
243	Despesa en activitats	Import destinat a cobrir les despeses de les activitats.
244	Despesa en educació i formació	Import destinat a cobrir les despeses de les activitats relacionades amb educació i formació.
245	Despesa d'estructural	Import destinat a la despesa estructural i de manteniment de l'equipament.
246	Despesa en comunicació	Import destinat a la despesa en comunicació i publicitat.
247	Despesa en finançament d'activitats i projectes	Import directe destinat a finançament d'activitats i projectes (subvencions, beques...).
248	Índex d'eficiència d'activitats	Ràtio entre els ingressos i el cost de les activitats.
249	Cost per usuari	Cost total de l'equipament per usuari rebut.
3	Activitats i usuaris	
31	Oferta d'activitats	

310	Nombre d'activitats ofertes	Quantitat d'activitats que s'ofereixen.
311	Varietat d'activitats ofertes	Quantitat (enumeració) d'àmbits que formen part d'aquestes activitats (exhibició, producció, educació...).
312	Nombre d'activitats realitzats fora de l'equipament	Quantitat d'activitats gestionades a l'equipament, però que es duen a terme en un altre espai.
313	Nombre d'activitats de producció pròpia	Quantitat d'activitats de producció pròpia.
314	Nombre d'activitats de producció externa	Quantitat d'activitats de producció externa.
32	Projectes digitals i telemàtics	
320	Nombre de projectes digitals i telemàtics	Quantitat de projectes digitals i telemàtics que es duen a terme.
321	Impacte dels projectes digitals i telemàtics	Quantitat d'usuaris que han vist o interactuat amb els projectes digitals o telemàtics.
33	Usuaris: relacions i demanda	
330	Nombre d'usuaris per activitat	Quantitat d'usuaris assistents per activitat.
331	Nombre d'usuaris per àmbit d'activitat	Quantitat d'usuaris assistents per àmbit d'activitat (exhibició, producció, educació...).
332	Valoració dels usuaris per activitat	Com valoren la qualitat del servei els usuaris per activitat.
333	Valoració dels usuaris per àmbit d'activitat	Com valoren la qualitat del servei els usuaris per àmbit d'activitat.
334	Assistència per àmbit d'activitat	Nombre mitjà d'assistents per àmbit d'activitat.
335	Política de preus	Definició de la política de preus.
336	Assistents activitats producció pròpia	Percentatge d'usuaris assistents a activitats de producció pròpia.
337	Assistents activitats producció externa	Percentatge d'usuaris assistents a activitats de producció externa.
338	Assistència de convidats	Percentatge d'usuaris convidats respecte al total d'assistents.
339	Assistència d'abonats	Percentatge d'usuaris abonats respecte al total d'assistents.
4	Comunicació i difusió	
400	Valoració de la comunicació	Valorar si els usuaris reben la informació que se'ls vol transmetre.
41	Imatge, planificació i estratègies	
410	Disposar d'un pla de comunicació	Si es disposa o no d'un pla de comunicació de l'equipament.
411	Disposar d'estratègies a les xarxes socials	Si es tenen estipulades estratègies per a la comunicació a les xarxes socials.
412	Disposar d'un cronograma de comunicació	Si es disposa o no d'un cronograma de comunicació vinculat a la programació.
42	Equip i col·laboracions	
420	Nombre d'integrants del personal de comunicació	Quantitat de persones que formen part de l'equip de comunicació.
421	Nombre de serveis externalitzats de la comunicació	Quantitat de serveis externalitzats en comunicació.

422	Valoració de la coordinació de l'equip de comunicació	Com es percep la coordinació de l'equip de comunicació.
43	Premsa i publicacions editorials	
430	Nombre d'aparicions en premsa local	Quantitat de vegades que apareix l'equipament en premsa local.
431	Nombre d'aparicions en premsa nacional	Quantitat de vegades que apareix l'equipament en premsa nacional.
432	Nombre de publicacions	Quantitat de publicacions que es fan anualment.
434	Nombre de publicacions amb ISBN	Quantitat de publicacions realitzades amb ISBN anuals.
44/45	Web, xarxes socials i butlletí	
440	Impacte del web	Quantitat d'entrades al web.
441	Interaccions al web	Quantitat d'interaccions i trànsit del web.
442	Impacte a les xarxes socials	Quantitat de visualitzacions a les xarxes socials.
443	Interaccions a les xarxes socials	Quantitat d'interaccions a les xarxes socials.
444	Accions en web amb més impacte	Quins han estat els <i>posts</i> amb més impacte del web.
445	Accions a les xarxes socials amb més impacte	Quins han estat els <i>posts</i> amb més impacte de les xarxes socials.
446	Nombre de seguidors a les xarxes socials	Quantitat de seguidors a les diferents xarxes socials.
447	Valoracions sobre el web	Qualitat de la comunicació a través del web.
448	Valoracions sobre les xarxes socials	Qualitat de la comunicació a través de les xarxes socials.
449	Aparicions en altres mitjans digitals i/o xarxes socials	Quantitat d'aparicions en altres webs i/o xarxes socials externes.
450	Inscripcions al butlletí digital	Quantitat de contactes inscrits per rebre el butlletí digital informatiu.
46	Registre i arxiu	
460	Sistematització de registre d'activitats	Si existeix un sistema de registre de les activitats que es realitzen.
461	Digitalització de fons	Percentatge de fons béns patrimonials, béns i documents digitalitzats.
5	Cohesió social	
51	Diversitat i accessibilitat	
510	Accessibilitat de les infraestructures	Capacitat de les infraestructures per ser accessibles a persones amb diversitat funcional.
511	Accessibilitat de la comunicació	Estratègia comunicativa que s'adequa a diferents necessitats funcionals.
512	Nombre d'activitats dirigides per dones	Quantitat de dones que desenvolupen activitats.
513	Nombre d'activitats dirigides per migrants	Quantitat de persones migrants que desenvolupen activitats.

514	Nombre d'activitats dirigides per persones amb diversitat funcional	Quantitat de persones amb diversitat funcional que desenvolupen activitats.
515	Assistència de dones en activitats	Quantitat de dones que assisteixen a les activitats.
516	Assistència de migrants en activitats	Quantitat de persones migrants que assisteixen a les activitats.
517	Assistència de persones amb diversitat funcional en activitats	Quantitat de persones amb diversitat funcional que assisteixen a les activitats.
518	Valoració sobre el grau d'integració	Percepció del grau de valor d'integració.
52	Associacionisme, col·lectius i grups	
520	Nombre de relacions amb associacions locals	Quantitat de vincles establerts amb associacions locals.
521	Nombre de relacions amb col·lectius i grups	Quantitat de vincles establerts amb col·lectius i grups no registrats institucionalment.
522	Valoració de la permeabilitat	Percepció de la capacitat de l'equipament per col·laborar amb col·lectius.
523	Valoració de la capacitat per formar xarxes	Percepció de la capacitat de l'equipament per crear xarxes de col·laboració o relacions entre àmbits.
53	Professionalització del sector cultural	
530	Valoració de la retribució econòmica de col·laboradors	Qualitat de la retribució econòmica que reben les persones que desenvolupen activitats.
531	Valoració de la qualitat dels contractes de col·laboradors d'activitats	Qualitat del contracte de les persones que desenvolupen activitats.
532	Valoració de la retribució econòmica dels contractes del personal propi	Qualitat de la retribució econòmica que rep el personal propi.
533	Valoració de la retribució econòmica dels contractes externalitzats	Qualitat de la retribució econòmica que reben les persones que estan contractades a través de contractacions externalitzades.
137	<i>Valoració de la qualitat dels contractes laborals</i>	<i>Com es valora la qualitat dels contractes laborals del personal que treballa a l'equipament.</i>
138	<i>Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats</i>	<i>Com es valora la qualitat dels contractes de serveis externalitzats.</i>
6	Educació	
61	Activitats educatives i de formació	
610	Nombre d'activitats d'educació	Quantitat d'activitats d'educació.
611	Nombre d'activitats de formació	Quantitat d'activitats dedicades a l'ampliació formativa.
612	Assistència d'usuaris d'educació	Quantitat mitjana d'usuaris de les activitats d'educació.
613	Assistència d'usuaris de formació	Quantitat mitjana d'usuaris de les activitats de formació.
614	Valoració de les activitats d'educació	Percepció de la qualitat de les activitats d'educació.
615	Valoració de les activitats de formació	Percepció de la qualitat de les activitats de formació.

616	Quantitat d'activitats de formació curricular	Quantitat d'activitats de formació validades curricularment per institucions.
62	Projectes educatius	
620	Nombre de projectes educatius	Quantitat de projectes educatius desenvolupats o a què s'ha donat suport.
621	Valoració dels projectes educatius	Percepció de la qualitat dels projectes educatius desenvolupats o a què s'ha donat suport.
63	Pràctiques de professionalització	
630	Nombre de personal en pràctiques	Quantitat de persones que fan pràctiques de professionalització.
631	Valoracions del personal en pràctiques	Percepció de la tasca realitzada com a estudiant en pràctiques.
7	Satisfacció, qualitat i excel·lència	
71	Satisfacció externa	
710	Valoració de les instal·lacions	Percepció de la qualitat de les instal·lacions.
711	Valoració de l'atenció	Percepció de la qualitat de l'atenció rebuda.
712	Percentatge d'activitats d'excel·lència	Percentatge d'activitats valorades excel·lentment pels usuaris.
713	Satisfacció de l'oferta i demanda	Grau de satisfacció dels usuaris entre l'oferta d'activitats i les demandes dels usuaris.
112	<i>Valoració externa sobre la presa de responsabilitats</i>	<i>Com valoren la presa de responsabilitats els usuaris.</i>
124	<i>Valoració sobre el compliment dels objectius</i>	<i>Com es valora (internament i externament) el compliment dels objectius.</i>
136	<i>Valoració dels serveis de contractacions externes</i>	<i>Qualitat del servei proporcionat de les contractacions externes.</i>
332	<i>Valoració dels usuaris per activitat</i>	<i>Com valoren la qualitat del servei els usuaris per activitat.</i>
333	<i>Valoració dels usuaris per àmbit d'activitat</i>	<i>Com valoren la qualitat del servei els usuaris per àmbit d'activitat.</i>
400	<i>Valoració de la comunicació</i>	<i>Valorar si els usuaris reben la informació que se'ls vol transmetre.</i>
446	<i>Nombre de seguidors a les xarxes socials</i>	<i>Quantitat de seguidors a les diferents xarxes socials.</i>
447	<i>Valoracions sobre el web</i>	<i>Qualitat de la comunicació a través del web</i>
448	<i>Valoracions sobre les xarxes socials</i>	<i>Qualitat de la comunicació a través de les xarxes socials.</i>
518	<i>Valoració sobre el grau d'integració</i>	<i>Percepció del grau de valor d'integració.</i>
522	<i>Valoració de la permeabilitat</i>	<i>Percepció de la capacitat de l'equipament per col·laborar amb col·lectius.</i>
523	<i>Valoració de la capacitat per formar xarxes</i>	<i>Percepció de la capacitat de l'equipament per crear xarxes de col·laboració o relacions entre àmbits.</i>
530	<i>Valoració de la retribució econòmica de col·laboradors</i>	<i>Qualitat de la retribució econòmica que reben les persones que desenvolupen activitats.</i>

531	<i>Valoració de la qualitat dels contractes de col·laboradors d'activitats</i>	<i>Qualitat del contracte de les persones que desenvolupen activitats.</i>
614	<i>Valoració de les activitats d'educació</i>	<i>Percepció de la qualitat de les activitats d'educació.</i>
615	<i>Valoració de les activitats de formació</i>	<i>Percepció de la qualitat de les activitats de formació.</i>
621	<i>Valoració dels projectes educatius</i>	<i>Percepció de la qualitat dels projectes educatius desenvolupats o a què s'ha donat suport.</i>
72	Satisfacció interna	
111	<i>Valoració interna sobre presa de responsabilitats</i>	<i>Com valora la presa de responsabilitats el personal que treballa a l'equipament.</i>
123	<i>Valoració interna del compliment del cronograma</i>	<i>Com valora el personal que treballa a l'equipament el compliment del cronograma.</i>
124	<i>Valoració sobre el compliment dels objectius</i>	<i>Com es valora (internament i externament) el compliment dels objectius.</i>
131	<i>Valoració sobre coordinació</i>	<i>Com valora el personal que treballa a l'equipament la coordinació entre el personal (interna, amb col·laboradors...).</i>
132	<i>Valoració sobre comunicació interna</i>	<i>Com valora el personal que treballa a l'equipament la comunicació entre el personal (interna, amb col·laboradors...).</i>
133	<i>Valoració sobre eines i sistemes d'organització i arxiu</i>	<i>Com valora el personal que treballa a l'equipament els sistemes i eines d'organització interna.</i>
134	<i>Concreció de tasques</i>	<i>Valoració sobre el grau de concreció de les tasques del personal.</i>
136	<i>Valoració dels serveis de contractacions externes</i>	<i>Qualitat del servei proporcionat de les contractacions externes.</i>
137	<i>Valoració de la qualitat dels contractes laborals</i>	<i>Com es valora la qualitat dels contractes laborals del personal que treballa a l'equipament.</i>
138	<i>Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats</i>	<i>Com es valora la qualitat dels contractes de serveis externalitzats.</i>
447	<i>Valoracions sobre el web</i>	<i>Qualitat de la comunicació a través del web.</i>
448	<i>Valoracions sobre les xarxes socials</i>	<i>Qualitat de la comunicació a través de les xarxes socials.</i>
532	<i>Valoració de la retribució econòmica dels contractes del personal propi</i>	<i>Qualitat de la retribució econòmica que rep el personal propi.</i>
533	<i>Valoració de la retribució econòmica dels contractes externalitzats</i>	<i>Qualitat de la retribució econòmica que reben les persones que estan contractades a través de contractacions externalitzades.</i>
631	<i>Valoracions del personal en pràctiques</i>	<i>Percepció de la tasca realitzada com a estudiant en pràctiques.</i>
73	Prestigi, coneixement i innovació	
730	<i>Nombre d'activitats que fomenten la creativitat</i>	<i>Quantitat d'activitats que fomenten la creativitat.</i>

731	Nombre d'activitats de foment de l'esperit crític	Quantitat d'activitats que fomenten de l'esperit crític.
732	Nombre de projectes d'investigació	Quantitat de projectes d'investigació.
733	Nombre de projectes subvencionats per la UE	Quantitat de projectes subvencionats per la UE.
734	Nombre de fons (col·lecció)	Quantitat d'obres en fons. Col·lecció.
434	<i>Nombre de publicacions amb ISBN</i>	<i>Quantitat de publicacions realitzades amb ISBN anuals.</i>
620	<i>Nombre de projectes educatius</i>	<i>Quantitat de projectes educatius o desenvolupats o a què s'ha donat suport.</i>
74	Sostenibilitat i ecologia	
740	Percentatge de treballadors no propis	Percentatge de personal no propi en relació amb el personal propi.
741	Aplicació d'estàndards de qualitat	Quantitat d'estàndards de qualitat aplicats.
742	Mesures d'estalvi energètic	Quantitat de mesures d'estalvi energètic.
743	Mesures de reciclatge i optimització de recursos	Quantitat de mesures de reciclatge i optimització de recursos,

Taula 7. Taula d'indicadors del model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals. Elaboració pròpia.

2.4.2. Fonts i tècniques de recopilació d'informació⁷

Les fonts d'informació són els recursos que ens donen la informació que requerim per obtenir resposta dels indicadors. La informació pot venir de dos canals: de l'arxiu de dades o de valoracions dels agents implicats en l'equipament.

L'arxiu de dades fa referència a: plans estratègics, memòries d'activitats, balanços anuals, arxius d'assistència, dades de Google Analytics, bases de dades i arxius administratius, contractes, convenis i altres documents. Pel que fa a les fonts d'informació provinents dels agents implicats, es tracta de les valoracions que puguin proporcionar relacionades amb l'equipament tant de manera externa com interna. Els agents externs com són, en aquest cas, els usuaris⁸ o els col·laboradors⁹. S'entén com a agents interns el personal propi o el personal contractat a través d'un servei externalitzat.

⁷ En l'annex 2 podem trobar un *Quadre de relació dels indicadors, fonts i tècniques d'informació*.

⁸ S'utilitza la paraula usuaris fent elusió també, si s'escau, al públic, assistents o espectadors.

⁹ S'utilitza la paraula col·laboradors fent elusió a tota persona que puntualment fa o dirigeix una activitat a l'equipament. Per exemple, un taller puntual, una xarrada o un treball específic.

Pel que fa a les tècniques per recopilar la informació dels indicadors, en el *Quadre de relació dels indicadors, fonts i tècniques d'informació*, ubicat a l'Annex 2, s'apunta a dos tipus de procedència: la documentació i les entrevistes.

Quant a la documentació que es recopila, com s'ha dit, procedeix de fonts diferents i, per tant, s'han de destriar les dades que són convenientes per a l'avaluació. Aquestes dades són les que responen als indicadors marcats. Per tal de classificar aquesta informació es disposa d'unes fitxes¹⁰ que permeten agrupar-la segons la línia o sublínia estratègica a avaluar, facilitant així la seva lectura i l'anàlisi. Les qüestions requerides a les *Fitxes de línies estratègiques* inclouen la referència de l'indicador al qual al·ludeixen per, d'aquesta manera, establir clars vincles relacionals i de classificació de la informació.

Pel que fa a les entrevistes, ens referim a tota la recopilació d'informació que sigui proporcionada de manera directa pels mateixos agents implicats. Aquestes entrevistes es poden fer de dues maneres: amb reunions (presencials o telemàtiques) o per mitjà de formularis (digitals o analògics). Els materials proporcionats en aquest sentit aquí són formularis ja que ens proporcionen d'entrada la informació clau per poder-los traslladar fàcilment al format d'entrevista individual o col·lectiva.

Els formularis tenen la capacitat de poder-se realitzar amb uns principis bàsics comuns i poder-se anar especialitzant a mesura que es vol tractar un col·lectiu de persones més específic. Tot i poder introduir-hi camps en què la persona enquestada pugui donar la seva opinió, és més fàcil estandarditzar els resultats. Es pot obtenir tant una visió individual com una visió mitja de l'opinió col·lectiva de manera ràpida. La dificultat és en el compromís de les persones entrevistades de respondre'l. Tot i això, avui en dia existeixen moltes eines telemàtiques que ens permeten fer els formularis i obtenir un recull de la informació de manera eficaç, però que alhora permeten que qui l'omple hi accedeixi d'una manera senzilla i el pugui realitzar en pocs minuts.

Les entrevistes (o reunions), es poden fer individualment o per grup, presenten una qualitat de matisos més àmplia i en elles poden sorgir aspectes que no s'han considerat prèviament. Processar la informació reunida suposa una tasca que requereix més esforç per part de la persona que fa l'entrevista. També aporten una estètica més de participació.

¹⁰ Vegeu les *Fitxes de línies estratègiques* de l'Annex 3. Materials desenvolupats.

En tot cas, es poden combinar les dues formes per adaptar-se a les necessitats de cada col·lectiu i optimitzar el temps i els recursos de què es disposa. Per exemple, es pot fer que els usuaris hi participin per mitjà de formularis i que el personal propi aportï la seva opinió en reunions.

Com s'ha avançat, en l'annex sobre els *Materials desenvolupats* es proposen una sèrie de *Formularis per a agents implicats* que poden servir de guia tant per a les reunions (individuals o de grup) com per a la finalitat en si mateixa. Cada pregunta dels formularis també està enllaçada amb la referència de l'indicador al qual dona resposta.

Específicament, en el formulari destinat als usuaris s'ha col·locat una pregunta en relació a la valoració de les activitats que es pot obviar en el cas que l'equipament ja sistematitzi aquesta informació per altres vies.

De totes maneres, durant l'avaluació es necessita fer ús d'altres tècniques que no només ens permetran recollir, classificar i sistematitzar la informació sinó que també ens ajuden a tenir un seguiment de l'avaluació. Aquestes eines proposades són: actes per a les sessions d'equip i un model d'acta per a la discussió de grup.¹¹ Les actes permeten, en primer lloc, tenir una guia dels temes que s'han d'abordar i una revisió de sessions anteriors i, en segon lloc, registrar els temes tractats i els acords als quals s'ha arribat d'una manera formal.

Les *Actes per a les sessions d'equip* permetran tenir una pauta prèvia i establir les pautes posteriors de manera conjunta. Estan plantejades amb vuit sessions cada una de les quals el seu contingut es pot reduir, ampliar o agrupar amb una altra sessió contigua en funció de les característiques de l'avaluació que es pretén fer. El caràcter de la primera sessió o *Sessió de conèixer* es preveu dirigida per l'equip tècnic i direcció de l'equipament a fi de transmetre la informació bàsica relativa a l'avaluació. Les sessions que segueixen es plantegen amb un caràcter participatiu i gestionades transversalment per totes les persones integrants de l'equip de treball. Les sessions tenen un ordre: 1) una obertura de la sessió; 2) es repassen els temes de l'ordre del dia i hi ha un apartat per la revisió de la reunió anterior; 3) es llisten els aspectes tractats i anoten els comentaris dels participants sobre els mateixos; 4) que es discuteixen amb la finalitat d'arribar a acords; 5) es reparteixen tasques a desenvolupar; 6) tanca la sessió i es firma l'acta.

¹¹ Els models d'*Actes per a les sessions d'equip* i d'*Acta per al grup de discussió* es troben a l'Annex 3. *Materials desenvolupats*.

D'entrada es pretén que el la sessió del grup de discussió hi participin un nombre significatiu d'agents implicats. L'Acta per al grup de discussió vol proporcionar unes pautes per tal que la recopilació de la informació sigui sistematitzada i els acords als quals s'arriben quedin plasmats formalment. La gestió del grup de discussió anirà a càrrec de l'equip de treball.

Aquestes actes, a més, es poden entendre com a eina d'empoderament col·lectiu. Tot i no tenir caràcter vinculant, poden servir per fer valdre les idees recollides davant d'organismes superiors o de l'Administració pública.

e) Reflexions finals

Al principi del treball es plantejava com un equipament cultural local podia donar resposta als seus objectius, encarar-se a la millora i el canvi i, al mateix temps, fer-ne partícips els usuaris. Amb la intenció de donar-hi resposta, s'ha desenvolupat un model d'avaluació estratègica per a equipaments culturals locals.

A partir de les reflexions entorn del marc teòric, s'ha perfilat de quina manera els conceptes d'avaluació, d'avaluació en l'àmbit de la cultura, d'equipament cultural local, d'avaluació estratègica o de participació influeixen a l'hora de determinar i adequar les característiques del model.

Amb tot, s'ha volgut demostrar com l'avaluació estratègica és una eina eficient per als equipaments culturals locals, ja que té la capacitat d'adequar-se a les necessitats i característiques dels equipaments culturals locals si es planteja des del seu context.

També s'ha vist com les eines participatives són propícies i eficients no només per realitzar una avaluació dels equipaments culturals locals sinó també per ajudar a encarar l'avaluació com a eina de cohesió social. Amb la participació ciutadana s'estreny el vincle relacional de l'equipament amb la ciutadania i també s'afavoreix un aprenentatge col·lectiu. És aquí on podem sentir aquesta implicació que es vol del ciutadà —citada de Marina Garcés just al principi del treball— i que contribueix a que l'equipament cultural agafi un caràcter i sentit que va més enllà de la política cultural.

Per això, a l'hora de realitzar aquest model s'ha tingut en compte a qui va dirigit. S'entén que el caràcter participatiu que es pretén implica que la majoria de les persones que s'involucraràn en l'avaluació no tenen coneixements específics sobre avaluació o que, si en tenen, no en són experts. De totes maneres, tampoc es pretén menystenir la capacitat de les persones per desenvolupar una avaluació professional. Per això s'han

volgut donar les eines necessàries perquè l'avaluació resulti adequada i de qualitat. No obstant això, que el resultat sigui òptim dependrà de la implicació de qui la dugui a terme.

Tanmateix, es preveu que l'avaluació sigui més o menys participativa en funció dels acords als quals arribin l'equip tècnic i la direcció de l'equipament, que tindran a veure tant amb la capacitat per dur-la a terme com amb els valors implícits en la gestió del centre.

Per altra banda, si bé potser alguns professionals de l'avaluació trobaran a faltar eines d'anàlisi de dades més específiques o paràmetres més profunds, cal tenir en compte que aquesta mancança és totalment justificable pel sentit que pren l'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals en el seu context. Desprendre's de metodologies poc assequibles significa un valor afegit quant a l'agilitat, tant en la recopilació d'informació com en la seva interpretació. D'aquesta manera, es disposa de les dades rellevants que conviden a una reflexió col·lectiva entorn de les problemàtiques de l'equipament. Es tracta d'avantposar a les intencions de l'avaluació la seva funció social. Dit d'una altra manera, més que l'excel·lència acadèmica o tècnica precisa es busca una excel·lència i precisió en la utilitat fàctica encarada als seus destinataris. Cal que l'avaluació s'aproximi a la realitat del que l'equipament és de forma clara.

Un altre aspecte que s'ha tingut en compte és el caràcter qualitatiu de què s'impregna bona part del model d'avaluació. Això és important en tant que vincula la idea de participació al valor que es dona a l'opinió de les persones que hi participen.

Cal mencionar que aspectes que es valoren en aquest model, com la professionalització del sector cultural o l'ecologia, no s'han trobat en altres models d'avaluació cultural. S'hi han afegit amb la convicció que, avui dia, s'han de tenir en compte i denoten qualitat i cura de les relacions amb les persones, amb el sector i amb el medi.

També s'hi situa com a línia estratègica específica l'educació. Es tracta d'una aposta marcada i intencionada que implica donar valor a un vincle que en els últims anys s'ha anat teixint amb la cultura i que es fa cada cop més indispensable dins dels equipaments culturals.

No es pot acabar sense mencionar la necessitat que es posi en pràctica. Seria interessant fer una avaluació *ex-ante* del model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals per tal de provar-lo, que es podria realitzar en un parell d'equipaments culturals diferenciats, en quant a temàtica i context, a fi de mesurar les seves característiques i eines. Un dels aspectes que seria interessant d'analitzar és la seva l'adaptabilitat.

No obstant això, la viabilitat de la proposta queda palesa en la sistematització i anàlisi de cadascun dels aspectes que s'han tingut en compte per desenvolupar el model.

Per concloure, aquest model es proposa com a eina útil que pot contribuir al progrés dels equipaments culturals locals, però també es vol entendre com una forma d'eixamplar el punt de vista crític sobre les idees que hi han en torn a l'avaluació en l'àmbit de la cultura.

f) Bibliografia

- Aubel, J.** (2010). *Manual de evaluación participativa del programa. Involucrando a los participantes del programa en el proceso de evaluación.* A United States Agency for International Development (Issue 2). Claverton: Catholic Relief Services y Child Survival Technical Support.
- Auladell, J.** (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació.* Barcelona: CONCA: Informes CONCA
- Auladell, J., & Castells, R.** (2017). *Avaluació estratègica: una eina per a mesurar el rendiment dels equipaments culturals.* Ítem: Revista de Biblioteconomia i Documentació, 63, 25–43.
- Auladell, J., Castells, R., & Gisbert, M.** (2015). *Avaluació Estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació.* Barcelona: CONCA
- Balaguer, M.** (2020). <https://ivalua.cat/ca>. Ivàlua. (Visualitzat a 14-04-2020)
- Barbosa, L.** (2009). *Gestión y evaluación participativa de políticas públicas: el caso de los presupuestos participativos.* Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização, 6(2).
- Blasco, J.** (2009). *Guia pràctica 1 - Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació.* Col·lecció Ivàlua de Guies Pràctiques Sobre Avaluació de Polítiques Públiques. Barcelona: Ivàlua
- BOE.** (2005). *Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.* Boletín Oficial Del Estado, 211, 3 de septiembre, 30204–30211.
- Bolseguí, M., & Fuguet Smith, A.** (2006). *Cultura de evaluación: una aproximación conceptual.* A Investigación y Postgrado.Vol. 1. nº 1.

- Cabré, J.** (2015). *Desplegament norma ISO 9001:2015. Aplicació als centres educatius*. Barcelona: UOC Univerditat Oberta de Catalunya.
- Cabrera, F.** (2003). *La evaluación participativa: concepto y fases de desarrollo*. Madrid: Cáritas Española.
- Carrasco, S. (Ed.).** (2011). *Cómo evaluar intervenciones de Cultura y Desarrollo II: Una propuesta de sistemas de indicadores*. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- CDE, C. D. E.** (2002). *ISO 9001:2000 Mòduls de qualitat. Auditories de la qualitat*. Barcelona: Dep. Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.
- CEG, C. E. en G.** (2019). *Modelo EFQM*. Brusel·les: Club de Excelencia en Gestión.
- CGLU.** (2006). *Consejos sobre la implementación local de la Agenda 21 de la cultura*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, United Cities and Local Governments.
- Coll, V., Carrasco, S., Blasco, O., & Vila, L.** (2012). *Sistema de indicadores culturales locals (SICLO)*. Profesional de La Información, 113–117.
- Coll, V., Carrasco, S., Blasco, O., & Vila, L.** (2014). *Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica*. A Política y Sociedad.
- Comisión de cultura de la FEMP.** (2009). *Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*. A Agenda (Federación).
- Cuellar, E., del Pino, E., & Ruíz, J.** (2009). *Guía para a evaluación de la calidad de los Servicios Públicos*. Madrid: EAVAl, Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Dahler-Larsen, P.** (2007). *¿Debemos evaluarlo todo?: o de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación*. Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía, 836, 93–106.
- Diputació de Barcelona.** (2017). *Reglament tipus de participació ciutadana*. Barcelona: Col·lecció Eines, Vol. 8 (Sèrie Benestar i Ciutadania).
- DOGC.** (2015). *LLEI 10 / 2014 , del 26 de setembre , de consultes populars no referendàries i d'altres formes de participació ciutadana*. Document Oficial Generalitat Catalunya, 6715, 27/09/2014, 1–33.

- European Commission.** (2007). *Communication To the Commission From Ms Grybauskaitė*. A February.
- European Commission.** (2013). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Strengthening the foundations of Smart Regulation – improving evaluation*.
- FEMP.** (2018). *Reglamento orgánico tipo de participación ciudadana*.
- Fernández-Ramírez, B.** (2009). Construccinismo , postmodernismo y teoría de la evaluación . La función estratégica de la evaluación Constructionism , postmodernism and evaluation theory . The strategic function of evaluation. Athenea Digital, 134 (primavera), 119–134.
- Gallego, I.** (1999). *En enfoque del monitoreo y la evaluación participativa (MEP): batería de herramientas metodológicas*. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, 4, 103–135.
- Garcés, M.** (2013). *Un mundo común*. Barcelona: Edicions Bellaterra
- Gascó, M.** (2002). *Hacia una sistematización de la evaluación de programas y políticas públicas*. GAPP, 23, 55–66.
- Gascó, M.** (2003). *L'Avaluació de les polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'administració local*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Escola d'Administració Pública de Catalunya,.
- Gil, E., Llena, P., & A, H.** (2013). *Evaluación participativa y empoderamiento: análisis documental de investigaciones y prácticas*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Gobierno Vasco.** (2016). *Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco*. Plan de innovación pública.
- Kaleidos. red, F.** (2008). *Metodologías para la participación ciudadana. Equipamientos municipales de proximidad*. Gijón: Trea Ediciones.
- Núñez, H., Crespo, C., & Úcar, X.** (2014). *Enfoques de evaluación orientados a la participación en los procesos de acción comunitaria*. (pp. 79–103). Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria, 24.

- Núñez, H., & Úcar, X.** (2018). *L'Avaluació participativa d'accions comunitàries: una bateria de dimensions i evidències de treball per a professionals i agents socials*. Pàgines 143-164.
- Planas, A.** (2009). *L'Avaluació de polítiques socioculturals municipals una proposta d'indicadors*. A TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). Girona: Universitat de Girona.
- Rausell, P. (Ed.).** (2004). *Cultura: estrategia para el desarrollo local*. Madrid: Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas- AECl.
- Ruiz, J.** (2014). *La planificación y dirección estratégica de la cultura*. Manual Altaya. Apoyo a La Gestión Cultural.
- Valenzuela, R. J., Ramírez, M. S., & Rivera, J. A.** (2011). *Cultura de evaluación en instituciones educativas*. Perfiles Educativos.

Part d'aquest treball ha estat realitzat en el context de l'Estat d'Alarma decretat pel Govern Espanyol per causa del COVID-19. La situació de confinament ha obligat a descartar de la bibliografia alguns documents que no ha estat possible consultar.

g) Annexos

Annex 1. Quadre simplificat de les fases del model

FASE 1: Preparar l'avaluació	
A) Definició prèvia del marc d'avaluació	
A.1. Reunió prèvia direcció	- La motivació de l'avaluació.
	- Aspectes relacionats amb la temporalitat (temps de què es disposa, terminis...).
	- Aspectes jurídics a tenir en compte.
	- Operativitat i recursos que s'ofereixen.
A.2. Estudi previ contextual	- Fitxa prèvia d'avaluació.
B) Configurar i consolidar l'equip de treball	
B.1. Crear l'equip de treball	- Ofertes i entrevistes per buscar equip.
B.2. Consolidar l'equip de treball	- Reunió conjunta.
	- Sessió educativa en avaluació.
FASE 2: Disseny de la intervenció	
C) Requeriments bàsics	
C.1. Sessió de base	- Anàlisi preliminar.
	- Propòsit de l'avaluació i destinataris.
	- Preguntes d'avaluació.
	- Viabilitat.
C.2. Sessió de fonts i tècniques de recull d'informació	- Identificació de fonts d'informació.
	- Escollir tècniques de recull d'informació.
	- Adequació d'indicadors preestablerts.
D) Planificació	
D.1. Pla d'intervenció	- Les accions que es realitzaran.
	- Cronograma de les accions, on se situaran les fases següents.
	- Llista de tasques a fer en les accions i les persones responsables.
	- Determinar els recursos necessaris (logístics, humans...).
D.2. Adequació de comunicació i materials	- Gestió de la comunicació.
	- Tria dels materials necessaris.
FASE 3: Obtenció de la informació	
E) Recull	
E.1. Generada per l'equipament	- Informació tècnica/administració (arxius, bases de dades...).
	- Treball de camp (cerca electrònica, observació...).

E.2. D'agents implicats	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistes individuals. - Entrevistes grupals.
F) Ordenar i verificar	
F.1. Anàlisi i síntesis	
F.2. Classificar i validar	
FASE 4: Avaluació	
G) Interpretació	
G.1. Sessions d'anàlisi i valoració	<ul style="list-style-type: none"> - Estudi i anàlisi per línies estratègiques. - Respostes, deduccions i troballes. - Assoliment d'objectius.
G.2. Informe d'anàlisi i valoracions	<ul style="list-style-type: none"> - Dades bàsiques sobre l'entitat i el context. - Informació rellevant recopilada, agrupada per línies estratègiques. - Anàlisi DAFO de l'equipament amb les deteccions fetes. - Reflexió entorn dels objectius i les preguntes d'avaluació. - Metodologia emprada i participants.
H) Recomanacions	
H.1. Suggeriments i estratègies futures	- Recomanacions o pla d'acció.
H.2. Aprenentatge conjunt	- Autoavaluació.
H.3. Informe d'avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - L'informe d'anàlisi i valoració. - El pla d'acció o recomanacions. - Informe d'aprenentatge.
FASE 5: Encaminar el canvi. Millora contínua	
I) Difusió	
I.1. Comunicació pública	
I.2. Presentació informe equip directiu	
J) Accions i intervencions	
J.1. Canvis en el dia a dia	
J.2. Recomanacions o pla d'acció	
J.3. Canvis pla estratègic	
K) Avaluació contínua	
K.1. Responsabilitats d'avaluació	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar l'avaluació com a acció. - Responsables d'avaluació. - Sistematitzar l'arxiu de dades.
K.2. Protocols de seguiment	
K.3. Estratègies d'avaluació contínua i/o periòdica	

Taula 8. Taula de fases del model d'avaluació estratègica per a equipaments culturals locals. Elaboració pròpia.

Annex 2. Quadre de relació dels indicadors, fonts i tècniques d'informació

<i>Ref.</i>	<i>Línia/sublínia estratègica/Indicador</i>	<i>Font informació</i>	<i>Tècnica de recol·lecció</i>
1	Governança, gestió i coordinació		
11	Model de governança		
110	Estructura de govern	Estatuts	Documentació
111	Valoració interna sobre presa de responsabilitats	Personal propi	Entrevistes
112	Valoració externa sobre la presa de responsabilitats	Col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
113	Tipus d'organització gestora	Arxiu administratiu	Documentació
12	Planificació i estratègia		
120	Disposar d'un pla estratègic	Pla estratègic	Documentació
121	Vigència del pla estratègic	Pla estratègic	Documentació
122	Cronograma de treball	Cronograma de treball	Documentació
123	Valoració interna del compliment del cronograma	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
124	Valoració sobre el compliment dels objectius	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; Usuaris	Entrevistes
13	Organització i coordinació interna		
130	Estructura de l'equip de treball	Memòria d'activitats; personal propi	Documentació; entrevistes
131	Valoració sobre coordinació	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
132	Valoració sobre comunicació interna	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
133	Valoració sobre eines i sistemes d'organització i arxiu	Personal propi; personal externalitzat	Entrevistes
134	Concreció de tasques	Personal propi; personal externalitzat	Entrevistes
135	Nombre de contractacions externes	Arxiu administratiu	Documentació
136	Valoració dels serveis de contractacions externes	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
137	Valoració de la qualitat dels contractes laborals	Personal propi	Entrevistes
138	Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats	Personal externalitzat	Entrevistes
14	Relacions institucionals i sectorials		
140	Nombre d'entitats públiques col·laboradores	Memòria d'activitats; arxius administratius	Documentació
141	Nombre de col·laboracions institucionals	Memòria d'activitats; arxiu administratiu	Documentació
142	Relacions administracions públiques locals	Personal propi (directiu)	Entrevistes
143	Relacions administracions públiques nacionals	Personal propi (directiu)	Entrevistes
2	Economia, finançament i gestió de la despesa		

200	Total d'ingressos	Balanç anual	Documentació
201	Total d'ingressos per explotació	Balanç anual	Documentació
21	Finançament públic		
210	Total d'aportacions públiques	Balanç anual	Documentació
211	Qualitat de les aportacions públiques	Balanç anual	Documentació
22	Situació patrimonial		
220	Relació contractual equipament	Contracte	Documentació
221	Deute	Balanç anual	Documentació
222	Endeutament	Balanç anual	Documentació
223	Inversió en equipament	Balanç anual	Documentació
23	Autofinançament i finançament privat		
230	Total d'ingressos per activitats	Balanç anual	Documentació
231	Ingressos per àmbit d'activitats	Balanç anual	Documentació
232	Total d'ingressos per explotació recursos	Balanç anual	Documentació
233	Total d'aportacions privades de mecenatge	Balanç anual	Documentació
234	Total d'ingressos de patrocini	Balanç anual	Documentació
24	Gestió de la despesa		
240	Total de despesa efectuada	Balanç anual	Documentació
241	Despesa en personal	Balanç anual	Documentació
242	Despesa externalització	Balanç anual	Documentació
243	Despesa en activitats	Balanç anual	Documentació
244	Despesa en educació i formació	Balanç anual	Documentació
245	Despesa d'estructural	Balanç anual	Documentació
246	Despesa en comunicació	Balanç anual	Documentació
247	Despesa en finançament d'activitats i projectes	Balanç anual	Documentació
248	Índex d'eficiència d'activitats	Balanç anual	Documentació
249	Cost per usuari	Balanç anual	
3	Activitats i usuaris		
31	Oferta d'activitats		
310	Nombre d'activitats ofertes	Memòria d'activitats	Documentació
311	Varietat d'activitats ofertes	Memòria d'activitats	Documentació
312	Nombre d'activitats realitzades fora de l'equipament	Memòria d'activitats	Documentació
313	Nombre activitats producció pròpia	Arxiu d'assistència	Documentació
314	Nombre d'activitats de producció externa	Arxiu d'assistència	Documentació
32	Projectes digitals i telemàtics		
320	Nombre de projectes digitals i telemàtics	Memòria d'activitats	Documentació
321	Impacte dels projectes digitals i telemàtics	Memòria d'activitats	Documentació
33	Usuaris: relacions i demanda		
330	Nombre d'usuaris per activitat	Arxiu d'assistència	Documentació
331	Nombre d'usuaris per àmbit d'activitat	Arxiu d'assistència	Documentació
332	Valoració dels usuaris per activitat	Usuaris	Entrevistes

333	Valoració dels usuaris per àmbit d'activitat	Usuaris	Entrevistes
334	Assistència per àmbit d'activitat	Arxiu d'assistència	Documentació
335	Política de preus	Personal propi (directiu)	Entrevistes
336	Assistents activitats producció pròpia	Arxiu d'assistència	Documentació
337	Assistents activitats producció externa	Arxiu d'assistència	Documentació
338	Assistència de convidats	Arxiu d'assistència	Documentació
339	Assistència d'abonats	Arxiu d'assistència	Documentació
4	Comunicació i difusió		
400	Valoració de la comunicació	Usuaris; col·laboradors	Entrevistes
41	Imatge, planificació i estratègies		
410	Disposar d'un pla de comunicació	Plans estratègics	Documentació
411	Disposar d'estratègies a les xarxes socials	Plans estratègics	Documentació
412	Disposar d'un cronograma de comunicació	Arxius administratius; personal propi	Documentació; entrevistes
42	Equip i col·laboracions		
420	Nombre d'integrants del personal de comunicació	Arxius administratius; personal propi	Documentació; entrevistes
421	Nombre de serveis externalitzats de la comunicació	Arxius administratius; personal propi	Documentació; entrevistes
422	Valoració de la coordinació de l'equip de comunicació	Personal propi; col·laboradors	Entrevistes
43	Premsa i publicacions editorials		
430	Nombre d'aparicions en premsa local	Clipping	Documentació
431	Nombre d'aparicions en premsa nacional	Clipping	Documentació
432	Nombre de publicacions	Arxiu	Documentació
434	Nombre de publicacions amb ISBN	Arxiu	Documentació
44/45	Web, xarxes socials i butlletí		
440	Impacte del web	Analytics	Documentació
441	Interaccions al web	Analytics	Documentació
442	Impacte a les xarxes socials	Analytics	Documentació
443	Interaccions a les xarxes socials	Analytics	Documentació
444	Accions al web amb més impacte	Analytics	Documentació
445	Accions a les xarxes socials amb més impacte	Analytics	Documentació
446	Nombre de seguidors a les xarxes socials	Analytics	Documentació
447	Valoracions sobre el web	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
448	Valoracions sobre les xarxes socials	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
449	Aparicions en altres mitjans digitals i/o xarxes socials	Arxiu, clipping	Documentació
450	Inscripcions al butlletí digital	Analytics	Documentació
46	Registre i arxiu		
460	Sistematització de registre d'activitats	Arxiu	Documentació

461	Digitalització de fons	Arxiu	Documentació
5	Cohesió social		
51	Diversitat i accessibilitat		
510	Accessibilitat de les infraestructures	Pla estratègic	Documentació
511	Accessibilitat de la comunicació	Pla de comunicació	Documentació
512	Nombre d'activitats dirigides per dones	Memòria d'activitats	Documentació
513	Nombre d'activitats dirigides per migrants	Memòria d'activitats	Documentació
514	Nombre d'activitats dirigides per persones amb diversitat funcional	Memòria d'activitats	Documentació
515	Assistència de dones en activitats	Arxiu d'assistència	Documentació
516	Assistència de migrants en activitats	Arxiu d'assistència	Documentació
517	Assistència de persones amb diversitat funcional en activitats	Arxiu d'assistència	Documentació
518	Valoració sobre el grau d'integració	Usuaris; col·laboradors	Entrevistes
52	Associacionisme, col·lectius i grups		
520	Nombre de relacions amb associacions locals	Personal propi (directiu)	Entrevistes
521	Nombre de relacions amb col·lectius i grups	Personal propi (directiu)	Entrevistes
522	Valoració de la permeabilitat	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
523	Valoració de la capacitat per formar xarxes	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
53	Professionalització del sector cultural		
530	Valoració de la retribució econòmica de col·laboradors	Col·laboradors	Entrevistes
531	Valoració de la qualitat dels contractes de col·laboradors d'activitats	Col·laboradors	Entrevistes
532	Valoració de la retribució econòmica dels contractes del personal propi	Personal propi	Entrevistes
533	Valoració de la retribució econòmica dels contractes externalitzats	Personal externalitzat	Entrevistes
137	<i>Valoració de la qualitat dels contractes laborals</i>	<i>Personal propi</i>	<i>Entrevistes</i>
138	<i>Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats</i>	<i>Personal externalitzat</i>	<i>Entrevistes</i>
6	Educació		
61	Activitats educatives i de formació		
610	Nombre d'activitats d'educació	Memòria d'activitats	Documentació
611	Nombre d'activitats de formació	Memòria d'activitats	Documentació
612	Assistència d'usuaris d'educació	Arxiu d'assistència	Documentació
613	Assistència d'usuaris de formació	Arxiu d'assistència	Documentació
614	Valoració de les activitats d'educació	Usuaris; Col·laboradors	Entrevistes
615	Valoració de les activitats de formació	Usuaris; Col·laboradors	Entrevistes

616	Quantitat d'activitats de formació curricular	Memòria d'activitats	Documentació
62	Projectes educatius		
620	Nombre de projectes educatius	Memòria d'activitats	Documentació
621	Valoració dels projectes educatius	Usuaris; col·laboradors	Entrevistes
63	Pràctiques de professionalització		
630	Nombre de personal en pràctiques	Arxiu administratiu	Documentació
631	Valoracions del personal en pràctiques	Personal propi (en pràctiques)	Entrevistes
7	Satisfacció, qualitat i excel·lència		
71	Satisfacció externa		
710	Valoració de les instal·lacions	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
711	Valoració de l'atenció	Usuaris; col·laboradors	Entrevistes
712	Percentatge d'activitats d'excel·lència	Usuaris	Entrevistes
713	Satisfacció de l'oferta i demanda	Usuaris	Entrevistes
112	<i>Valoració externa sobre la presa de responsabilitats</i>	<i>Col·laboradors; personal externalitzat</i>	<i>Entrevistes</i>
124	<i>Valoració sobre el compliment dels objectius</i>	<i>Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
136	<i>Valoració dels serveis de contractacions externes</i>	<i>Personal propi; col·laboradors; usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
332	<i>Valoració dels usuaris per activitat</i>	<i>Usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
333	<i>Valoració dels usuaris per àmbit d'activitat</i>	<i>Usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
400	<i>Valoració de la comunicació</i>	<i>Usuaris; col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
446	<i>Nombre de seguidors a les xarxes socials</i>	<i>Analytics</i>	<i>Documentació</i>
447	<i>Valoracions sobre el web</i>	<i>Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
448	<i>Valoracions sobre les xarxes socials</i>	<i>Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
518	<i>Valoració sobre el grau d'integració</i>	<i>Usuaris; col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
522	<i>Valoració de la permeabilitat</i>	<i>Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
523	<i>Valoració de la capacitat per formar xarxes</i>	<i>Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris</i>	<i>Entrevistes</i>
530	<i>Valoració de la retribució econòmica de col·laboradors</i>	<i>Col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
531	<i>Valoració de la qualitat dels contractes de col·laboradors d'activitats</i>	<i>Col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
614	<i>Valoració de les activitats d'educació</i>	<i>Usuaris; col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
615	<i>Valoració de les activitats de formació</i>	<i>Usuaris; col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
621	<i>Valoració dels projectes educatius</i>	<i>Usuaris; col·laboradors</i>	<i>Entrevistes</i>
72	Satisfacció interna		
111	<i>Valoració interna sobre la presa de responsabilitats</i>	<i>Personal propi</i>	<i>Entrevistes</i>

123	Valoració interna del compliment del cronograma	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
124	Valoració sobre el compliment dels objectius	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
131	Valoració sobre coordinació	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
132	Valoració sobre comunicació interna	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat	Entrevistes
133	Valoració sobre eines i sistemes d'organització i arxiu	Personal propi; personal externalitzat	Entrevistes
134	Concreció de tasques	Personal propi; personal externalitzat	Entrevistes
136	Valoració dels serveis de contractacions externes	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
137	Valoració de la qualitat dels contractes laborals	Personal propi	Entrevistes
138	Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats	Personal externalitzat	Entrevistes
447	Valoracions sobre el web	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
448	Valoracions sobre les xarxes socials	Personal propi; col·laboradors; personal externalitzat; usuaris	Entrevistes
532	Valoració de la retribució econòmica dels contractes del personal propi	Personal propi	Entrevistes
533	Valoració de la retribució econòmica dels contractes externalitzats	Personal externalitzat	Entrevistes
631	Valoracions del personal en pràctiques	Personal propi (en pràctiques)	Entrevistes
73 Prestigi, coneixement i innovació			
730	Nombre d'activitats que fomenten la creativitat	Memòria d'activitats	Documentació
731	Nombre d'activitats de foment de l'esperit crític	Memòria d'activitats	Documentació
732	Nombre de projectes d'investigació	Memòria d'activitats	Documentació
733	Nombre de projectes subvencionats per la UE	Balanç anual	Documentació
734	Nombre de fons (col·lecció)	Arxiu	Documentació
434	Nombre de publicacions amb ISBN	Arxiu	Documentació
620	Nombre de projectes educatius	Memòria d'activitats	Documentació
74 Sostenibilitat i ecologia			
740	Percentatge de treballadors no propis	Arxiu administratiu	Documentació
741	Aplicació d'estàndards de qualitat	Arxiu administratiu	Documentació
742	Mesures d'estalvi energètic	Pla estratègic	Documentació
743	Mesures de reciclatge i optimització de recursos	Pla estratègic	Documentació

Taula 9. Taula de relació dels indicadors amb les fonts i les tècniques de recopilació d'informació del model d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals. Elaboració pròpia.

Annex 3. Materials desenvolupats

Fitxa prèvia d'avaluació¹²

Fitxes de línies estratègiques¹³

Formularis per a agents implicats

Actes de sessions d'equip de treball

Acta del grup de discussió

¹² Estructura i contingut basats en la *Guia pràctica 1. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació* (Blasco, 2009).

¹³ Estructura i continguts referenciats de la *Guia de fitxes d'Avaluació Estratègica* que apareix a *Avaluació Estratègica. Model teòric*. (Auladell, 2014).

Fitxa prèvia d'avaluació

Nom de l'equipament:

Data:

Persona de contacte:

Nom i correu electrònic

1. Teoria del canvi

- Què s'hi fa?

Breu explicació a grans trets

- Quins objectius vol assolir?

- Per què se suposa que assolirà els objectius (relació activitats-productes-impactes)?

- En quin moment es troba?

- Quins canvis rellevants ha patit durant la seva existència?

- S'han fet estudis o avaluacions prèvies? Breu anàlisi o comentari.

2. Context institucional i organitzatiu

- Qui gestiona l'equipament?

- Quins altres actors hi participen? De quina manera?

3. Propòsit de l'avaluació

(Marcar les opcions adients)

- ☐ Ajudar a prendre una o més decisions (exposar quina)
- ☐ Contribuir en l'aprenentatge de l'organització (processos de canvi i negociació)
- ☐ Instrument de gestió
- ☐ Rendició de comptes a la ciutadania
- ☐ Contribuir al coneixement bàsic de l'equipament
- ☐ Acompliment d'un requeriment formal

- Identificar els destinataris de l'avaluació:

(Marcar les opcions adients)

- ☐ Decisors d'alt nivell (direcció o altres institucions superiors)
- ☐ Gestors de l'equipament
- ☐ Personal
- ☐ Organismes finançadors
- ☐ Beneficiaris directes (usuaris)
- ☐ Gestors i personal extern o d'altres equipaments
- ☐ Programadors
- ☐ Científics socials
- ☐ Unitats d'avaluació
- ☐ Grups de representació de col·lectius o interessos específics i ciutadania

4. Recursos documentals de què es disposa:

- Recursos documentals

- ☐ Balanç anual
- ☐ Memòria d'activitats
- ☐ Pla estratègic
- ☐ Pla de comunicació
- ☐ Cronogrames de treball
- ☐ Estatuts
- ☐ Arxiu d'assistència d'usuaris/públic
- ☐ Clipping
- ☐ Google Analytics
- ☐ Bases de dades
- ☐ Arxius
- ☐ Altres:

- Recursos humans:

Personal tècnic (qui assumeix la responsabilitat tècnica de l'avaluació)

Nom/s i correu electrònic

Contacte d'administració:

Nom i correu electrònic

Contacte de coordinació:

Nom i correu electrònic

Contacte de direcció:

Nom i correu electrònic

Propostes de personal per a l'equip de treball

Personal propi, personal externalitzat, col·laboradors, usuaris

Suggeriments per realitzar les entrevistes

Personal propi, personal externalitzat, col·laboradors, usuaris

Suggeriments per convocar el grup de discussió

Personal propi, personal externalitzat, col·laboradors, usuaris

- Recursos materials:

☐ Espai de treball per a personal tècnic

Quin?

☐ Espai de sessions/reunions (equip de treball)

Quin?

☐ Espai per a grup de discussió

Quin?

☐ Altres recursos materials de què es disposa

Quins?

- Recursos econòmics. Pressupost

Import total destinat	€
Personal <ul style="list-style-type: none"> - Personal tècnic - Membres de l'equip de treball - Altres participants <ul style="list-style-type: none"> ○ _____ ○ _____ 	
Comunicació	
Altres <ul style="list-style-type: none"> - Desplaçaments - Fungibles - Lloguers - _____ - _____ 	

5. Temporalitat. Dades cronològiques

Data d'inici

aproximada

Data de finalització

aproximada

Dates claus a tenir en compte

Reunions previstes

6. Altres observacions

Fitxa de línia estratègica

Nom de l'equipament:

Data:

1. Governança, gestió i coordinació

11. Model de governança

110. Estructura de govern

- Personalitat jurídica pròpia

☐

Sí

☐

No → Òrgan de govern de

Forma jurídica

- Participants públics

☐

Ajuntament

☐

Diputació

☐

Generalitat

☐

Adm. General de l'Estat

☐

Altres

- Participants privats

☐

Mecenes

☐

Patrocinadors

☐

Unipersonal

☐

Patrons

☐

Socis

☐

Altres

- Òrgan superior de govern

Total membres

Funcions

Règim de funcionament

113. Òrgan executiu de govern

Total membres

Funcions

Règim de funcionament

- Direcció

Funcions

- Altres òrgans de gestió i/o consultius

111. Valoració interna sobre la presa de responsabilitats

*Mitjana del total de
valoracions*

112. Valoració externa sobre la presa de responsabilitats

*Mitjana del total de
valoracions*

12. Planificació i estratègia

120. Es disposa d'un pla estratègic de l'equipament?

☐

Sí

☐

No

121. Quina vigència té el pla estratègic?

122. Hi ha una planificació cronològica del treball? (cronograma o similars)

☐ Sí

☐ No

123. Valoració interna sobre el compliment del cronograma

Mitjana del total de valoracions

124. Percepció del compliment d'objectius

Mitjana del total de valoracions

13. Organització i coordinació interna

130. Estructura de l'equip de treball de l'equipament

Breu descripció o esquema

131. Valoració sobre la coordinació de l'equip

Mitjana del total de valoracions

132. Valoració sobre la comunicació interna

Mitjana del total de valoracions

133. Valoració sobre eines i sistemes d'organització interna i arxiu

Mitjana del total de valoracions

134. Valoració sobre el grau de concreció de les tasques assignades

Mitjana del total de valoracions

135. Nombre de contractacions externalitzades

136. Valoració dels serveis de contractacions externes

Mitjana del total de valoracions

137. Valoració de la qualitat dels contractes laborals

Mitjana del total de valoracions

138. Valoració de la qualitat dels contractes de serveis externalitzats

Mitjana del total de valoracions

14. Relacions institucionals i sectorials

140. Nombre d'entitats públiques col·laboradores

Quines?

141. Nombre de col·laboradors institucionals

Quines?

142. Valoracions sobre la relació amb les
administracions públiques locals

*Mitjana del total de
valoracions*

143. Valoracions sobre la relació amb les
administracions públiques nacionals

*Mitjana del total de
valoracions*

- **Altres consideracions:**

Fitxa de línia estratègica

Nom de l'equipament:

Data:

2. Economia, finançament i gestió de la despesa

200. Total d'ingressos

any n-2

any n-1

any

201. Total d'ingressos
per explotació de l'equipament

any n-2

any n-1

any

21. Finançament públic

210. Total d'aportacions públiques

any n-2

any n-1

any

211. Tipus d'aportacions públiques

--

22. Situació patrimonial

220. Tipus de contracte per l'explotació de l'equipament

--

221. Deute

A curt termini

denominació

import

denominació

import

A llarg termini

denominació

any n-2

any n-1

any

denominació

any n-2

any n-1

any

222. Endeutament

any n-2

any n-1

any

223. Inversió en l'equipament

any n-2

any n-1

any

23. Autofinançament i finançament privat

230. Total d'ingressos

per activitats

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

231. Ingressos per àmbit d'activitat

<i>àmbit</i>	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
<i>àmbit</i>	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
<i>àmbit</i>	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
<i>àmbit</i>	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>

232. Ingressos per explotació

de recursos

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

233. Total d'aportacions de

mecenatge

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

234. Ingressos de patrocini

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

24. Gestió de la despesa

240. Total de despesa efectuada

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

241. Despesa de personal

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

242. Despesa externalització

de serveis

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

243. Despesa en activitats

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

244. Despesa en educació

i formació

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

245. Despesa en finançament

d'activitats i projectes

<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
----------------	----------------	------------

246. Despesa en comunicació	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
247. Despesa estructural i manteniment de l'equipament	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
248. Índex d'eficiència d'activitats	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
<i>(Ràtio entre els ingressos i el cost de les activitats)</i>			
249. Cost per usuari	<i>any n-2</i>	<i>any n-1</i>	<i>any</i>
<i>(Cost total de l'equipament per usuari)</i>			

+ ADJUNTAR EL BALANÇ ANUAL

- **Altres consideracions:**

3. Activitats i usuaris

31. Oferta d'activitats

310. Nombre d'activitats ofertes

- Nombre d'activitats permanents
- Nombre d'activitats temporals
- Altres activitats

311. Varietat d'activitats ofertes

<i>àmbit</i>	<i>nre. a. permanents</i>	<i>nre. a. temporals</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. a. permanents</i>	<i>nre. a. temporals</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. a. permanents</i>	<i>nre. a. temporals</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. a. permanents</i>	<i>nre. a. temporals</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. a. permanents</i>	<i>nre. a. temporals</i>

312. Nombre d'activitats realitzades fora de l'equipament

313. Nombre d'activitats de producció pròpia

314. Nombre d'activitats de producció externa

32. Projectes digitals i telemàtics

320. Nombre de projectes digitals i telemàtics

321. Impacte dels projectes digitals o telemàtics

<i>projecte</i>	<i>visualitzacions</i>	<i>seguiment</i>
<i>projecte</i>	<i>visualitzacions</i>	<i>seguiment</i>
<i>projecte</i>	<i>visualitzacions</i>	<i>seguiment</i>

33. Usuaris: relacions i demanda

330. Nombre d'usuaris per activitat / 332. Valoració dels usuaris per activitat

<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>activitat</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>

331. Nombre d'usuaris per àmbit d'activitat / 334. Mitjana d'assistents per àmbit d'activitat / 333. Valoració dels usuaris per àmbit d'activitat.

<i>àmbit</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>mitjana d'usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>mitjana d'usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>mitjana d'usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>mitjana d'usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>nre. usuaris</i>	<i>mitjana d'usuaris</i>	<i>valoració mitjana</i>

335. Política de preus

<i>Descripció</i>

336. Assistents en activitats de producció pròpia

*% sobre total
d'usuaris*

337. Assistents en activitats de producció externa

*% sobre total
d'usuaris*

338. Assistència de convidats

*% sobre total
d'usuaris*

339. Assistència d'abonats

*% sobre total
d'usuaris*

- **Altres consideracions:**

Nom de l'equipament:

Data:

4. Comunicació i difusió

400. Valoració sobre la comunicació

Mitjana del total de
valoracions

Observacions

41. Imatge, planificació i estratègies

410. Disposar d'un pla de comunicació

☐ Sí

☐ No

411. Disposar d'estratègies a les xarxes socials

☐ Sí

☐ No

412. Disposar d'un cronograma de comunicació (o similars)

☐ Sí

☐ No

42. Equip i col·laboradors

420. Nombre d'integrants del personal de comunicació

- Personal propi

- Col·laboracions fixes

421. Nombre de serveis externalitzats de comunicació

Tipus de serveis

422. Valoració sobre la coordinació de l'equip de comunicació

Mitjana del total de
valoracions

43. Premsa i publicacions editorials

430. Nombre d'aparicions en premsa local

On?

431. Nombre d'aparicions en premsa nacional

On?

433. Nombre de publicacions

434. Nombre de publicacions amb
ISBN

44/45. Web, xarxes socials i butlletí

440. Impacte del web

441. Interaccions al web

444. Accions al web amb més impacte

<i>acció</i>	<i>impacte</i>
<i>acció</i>	<i>impacte</i>
<i>acció</i>	<i>impacte</i>

447. Valoracions sobre el web

*Mitjana del total de
valoracions*

448. Valoracions sobre la difusió
a les xarxes socials

*Mitjana del total de
valoracions*

442. Impacte a les xarxes socials / 443. Interaccions a les xarxes socials /

446. Seguidors a les xarxes socials

Facebook	<i>seguidors</i>	<i>impacte</i>	<i>interaccions</i>
Instagram	<i>seguidors</i>	<i>impacte</i>	<i>interaccions</i>
Twitter	<i>seguidors</i>	<i>impacte</i>	<i>interaccions</i>

445. Accions a les xarxes socials amb més impacte

<i>acció</i>	<i>impacte</i>
<i>acció</i>	<i>impacte</i>
<i>acció</i>	<i>impacte</i>

449. Aparicions en altres mitjans digitals

On?

450. Inscripcions al butlletí digital

46. Registre i arxiu

460. Existència de sistema de registre de les activitats

☐

No

☐

Sí →

Quin?

461. Digitalització de fons

*% del fons
digitalitzat*

- **Altres consideracions:**

5. Cohesió social

51. Diversitat i accessibilitat

510. Mesures de l'equipament per a les persones amb diversitat funcional

Explicació

511. Estratègia de comunicació adequada a diversitats funcionals

☐

Sí

☐

No

512. Activitats dirigides per dones

*% del total
d'activitats*

513. Activitats dirigides per emigrants

*% del total
d'activitats*

514. Activitats dirigides per persones amb diversitat funcional

*% del total
d'activitats*

515. Assistència de dones en activitats

*% del total de
l'assistència*

516. Assistència d'emigrants en activitats

*% del total de
l'assistència*

517. Assistència de persones amb diversitat funcional en activitats

*% del total de
l'assistència*

518. Percepció del nivell d'integració social

52. Associacionisme, col·lectius i grups

520. Nombre de relacions amb associacions locals

Quines?

521. Nombre de relacions amb col·lectius i grups

Quines?

522. Valoració de la capacitat de col·laboració amb col·lectius

Mitjana del total de valoracions

523. Valoració de la capacitat de formar xarxes

Mitjana del total de valoracions

53. Professionalització del sector cultural

532. Valoració de la retribució econòmica de personal propi

Mitjana del total de valoracions

531. Valoració de la qualitat dels contractes de personal propi

Mitjana del total de valoracions

Observacions 530 / 531

533. Valoració de la retribució econòmica del personal externalitzat

Mitjana del total de valoracions

138. Valoració de la qualitat dels contractes del personal externalitzat

Mitjana del total de valoracions

Observacions 533 / 138

530. Valoració de la retribució econòmica dels col·laboradors

*Mitjana del total de
valoracions*

531. Valoració de la qualitat dels contractes dels col·laboradors

*Mitjana del total de
valoracions*

Observacions 530 / 531

- **Altres consideracions:**

Nom de l'equipament:

Data:

6. Educació

61. Activitats educatives i de formació

	Educació	Formació	F. curricular
410 / 411. Nombre d'activitats	<i>nre. d'usuaris</i>	<i>nre. d'usuaris</i>	<i>nre. d'usuaris</i>
412 / 413. Assistència d'usuaris	<i>mitjana d'assistència</i>	<i>mitjana d'assistència</i>	<i>mitjana d'assistència</i>
414 / 415 / 416. Valoració d'activitats	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>

62. Projectes educatius

620. Nombre de projectes educatius

621. Percepció de la qualitat dels projectes educatius

*Mitjana del total de
valoracions*

63. Pràctiques de professionalització

630. Nombre de persones en pràctiques

631. Valoració del personal en pràctiques

*Mitjana del total de
valoracions*

Observacions

- **Altres consideracions:**

7. Satisfacció, qualitat i excel·lència

71. Satisfacció externa

Sobre les activitats¹⁴

	Usuaris
332. Valoració dels usuaris de la qualitat de l'activitat	<i>valoració mitjana</i>
713. Satisfacció de l'oferta i la demanda	<i>valoració mitjana</i>
710. Valoració de les instal·lacions per acollir les activitats	<i>valoració mitjana</i>

- Activitat més ben valorada pels usuaris

- Activitat més mal valorada pels usuaris

Observacions

712. Percentatge d'activitats d'excel·lència

*% del total
d'activitats*

333. Valoració de la qualitat per àmbits d'activitat

<i>àmbit</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>valoració mitjana</i>
<i>àmbit</i>	<i>valoració mitjana</i>

¹⁴ Les valoracions sobre les activitats es poden fer a través d'un formulari genèric com el que es presenta en aquests materials com a *Formularis per a agents implicats. Valoració externa: usuaris i col·laboradors* o, tanmateix, a través de la recopilació de les valoracions que faci el mateix equipament en finalitzar cadascuna de les activitats.

Sobre educació¹⁵

	Usuaris
614. Valoració de les activitats d'educació	<i>valoració mitjana</i>
615. Valoració de les activitats de formació	<i>valoració mitjana</i>
21. Percepció de la qualitat dels projectes educatius	<i>valoració mitjana</i>

Sobre la cohesió social

	Usuaris
518. Percepció del nivell d'integració social	<i>valoració mitjana</i>
522. Valoració de la capacitat de col·laboració amb col·lectius	<i>valoració mitjana</i>
523. Valoració de la capacitat de formar xarxes	<i>valoració mitjana</i>

Sobre la gestió

	Col·laboradors	Usuaris
711. Valoració sobre l'atenció rebuda	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
112. Valoració sobre la presa de responsabilitats	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
124. Percepció del compliment d'objectius	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
136. Valoració sobre els serveis externalitzats	x	<i>valoració mitjana</i>
530. Valoració sobre la retribució econòmica	<i>valoració mitjana</i>	x
531. Valoració de la qualitat dels contractes	<i>valoració mitjana</i>	x

¹⁵ Les valoracions sobre les activitats d'educació és recomanable que es facin a través de la recopilació de les valoracions que faci el mateix equipament en finalitzar cadascuna d'elles ja que es considera que, *a priori*, tenen un caràcter prou específic per fer-les de manera generalitzada. De totes maneres, l'indicador 621 sí que es pot valorar de manera general i, així, figura en el document *Formularis per a agents implicats*. *Valoració externa: usuaris i col·laboradors* d'aquest annex de materials.

Sobre la comunicació

	Col·laboradors	Usuaris
400. Valoració sobre la comunicació	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
447. Valoracions sobre el web	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
448. Valoracions sobre la difusió a les xarxes socials	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>

446. Nombre de seguidors a les xarxes socials

<i>Facebook</i>	<i>Instagram</i>	<i>Twitter</i>
-----------------	------------------	----------------

Observacions de 71

72. Satisfacció interna

Sobre la gestió

	Personal extern	Personal propi
111. Valoració sobre la presa de responsabilitats	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
123. Percepció del compliment d'objectius	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
131. Valoració sobre la coordinació de l'equip	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
132. Valoració sobre la comunicació interna	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
133. Valoració sobre eines i sistemes d'organització interna i arxiu	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
134. Valoració sobre el grau de concreció de les tasques assignades	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
532. Valoració sobre la retribució econòmica	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
533. Valoració de la qualitat dels contractes	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
631. Valoració del personal en pràctiques	<i>x</i>	<i>valoració mitjana</i>

	Personal extern	Personal propi
422. Valoració sobre la coordinació de l'equip de comunicació	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
447. Valoracions sobre el web	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>
448. Valoracions sobre la difusió a les xarxes socials	<i>valoració mitjana</i>	<i>valoració mitjana</i>

Observacions de 72

73. Prestigi, coneixement i innovació

730. Nombre d'activitats que fomenten la creativitat

731. Nombre d'activitats que fomenten l'esperit crític

732. Nombre de projectes d'investigació

733. Nombre de projectes subvencionats per la UE

734. Quantitat de peces en fons (col·lecció)

434. Nombre de publicacions amb ISBN

620. Nombre de projectes educatius

74. Sostenibilitat i ecologia

740. Percentatge de treballadors no propis

% del total de treballadors

741. Quantitat d'estàndards de qualitat aplicats

Quins?

742. Quantitat de mesures d'estalvi energètic

Quins?

743. Mesures de reciclatge i optimització de l'energia

Quines?

- **Altres consideracions:**

Formularis per agents implicats

Nom de l'equipament:

Data:

1. Valoració externa:
usuaris i col·laboradors

Per als usuaris

1. (332) Les activitats a les quals has assistit han complert les teves expectatives?

en cap cas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ completament

1 2 3 4 5

- 1.1. Menciona la que t'hagi agradat més.

- 1.2. Menciona la que t'hagi agradat menys.

- 1.3. Vols dir-nos per què?

2. (713) L'oferta d'activitats proposada s'ajusta a les teves necessitats?

en cap cas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ completament

1 2 3 4 5

3. (710) Creus que les instal·lacions compleixen les condicions necessàries per realitzar les activitats?

en desacord ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalment d'acord

1 2 3 4 5

4. (400) T'arriba de manera clara la informació del que es fa a l'equipament?

en cap cas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ completament

1 2 3 4 5

5. (447) Com valores el web de l'equipament?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

6. (448) Com valores l'activitat de l'equipament a les xarxes socials?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

7. (711) Com valores l'atenció rebuda pel personal de l'equipament?

dolenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt bona
	1	2	3	4	5	

8. (136) Com valores *(el servei realitzat per la contractació externa)*?

dolent	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt bo
	1	2	3	4	5	

9. (518) Creus que l'equipament és un espai que té en compte la integració de totes les persones?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

10. (522) Es fa palesa la participació d'associacions, col·lectius o grups a l'equipament?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

11. (523) (Si formes part d'una associació, col·lectiu o grup.) Hi ha facilitat, a través de l'equipament, de crear xarxes amb altres associacions, col·lectius o grups?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	còmodament
	1	2	3	4	5	

12. (112) Perceps que s'assumeixen les responsabilitats de manera adequada?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

13. (124) Creus que l'equipament està assolint els seus objectius?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

14. (621) Com valors els projectes educatius que es realitzen des de l'equipament?

insuficients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excel·lents
	1	2	3	4	5	

15. Vols afegir-hi alguna cosa més?

Per als col·laboradors

1. (710) Creus que les instal·lacions compleixen les condicions necessàries per realitzar les activitats?

en desacord	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment d'acord
	1	2	3	4	5	

2. (711) Com valors l'atenció rebuda pel personal de l'equipament?

dolenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt bona
	1	2	3	4	5	

3. (530) Creus que la retribució econòmica que reps és adequada?

insuficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt bona
	1	2	3	4	5	

4. (531) Com valors professionalment el contracte de col·laboració amb l'equipament?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequat
	1	2	3	4	5	

5. (400) T'arriba de manera clara la informació del que es fa a l'equipament?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completament
	1	2	3	4	5	

6. (447) Com valors el web de l'equipament?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

7. (448) Com valora l'activitat de l'equipament a les xarxes socials?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

8. (518) Creus que l'equipament és un espai que té en compte la integració de totes les persones?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

9. (112) Perceps que s'assumeixen les responsabilitats de manera adequada?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

10. (124) Creus que l'equipament està assolint els seus objectius?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

11. (621) Com valora els projectes educatius que es realitzen des de l'equipament?

insuficients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	excel·lents
	1	2	3	4	5	

12. Vols afegir-hi alguna cosa més?

2. Valoració interna: personal propi i externalitzat

Per al personal propi

1. (131) Creus que hi ha una bona coordinació entre els membres de l'equip?

deficient ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ molt bona

1 2 3 4 5

1.1. (422) (Per a l'equip de comunicació.) Creus que hi ha bona coordinació a l'equip de comunicació?

en cap cas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalment

1 2 3 4 5

2. (134) Creus que hi ha fluïdesa en la comunicació entre els membres de l'equip?

deficient ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ molt bona

1 2 3 4 5

3. (123) Consideres que es compleix el cronograma marcat?

en cap cas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ totalment

1 2 3 4 5

4. (135) Creus que les eines i sistemes d'organització i arxiu s'adeqüen a les necessitats del treball?

en cap cas ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ completament

1 2 3 4 5

5. (136) Creus que estan ben definides les tasques del personal que treballa a l'equipament?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completament
	1	2	3	4	5	

6. (530) Creus que la retribució econòmica que reps és adequada?

insuficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt bona
	1	2	3	4	5	

7. (531) Com valores professionalment el contracte laboral amb l'equipament?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequat
	1	2	3	4	5	

8. (111) Perceps que s'assumeixen les responsabilitats de manera adequada?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

9. (400) Creus que arriba de manera clara la informació que es transmet als usuaris sobre l'equipament?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completament
	1	2	3	4	5	

10. (447) Com valores el web de l'equipament?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

11. (448) Com valora l'activitat de l'equipament a les xarxes socials?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

12. (124) Creus que l'equipament està assolint els seus objectius?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

13. (631) (Per al personal en pràctiques.) Creus que les tasques que has realitzat són adequades per a estudiants en pràctiques?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completament
	1	2	3	4	5	

14. Vols afegir-hi alguna cosa més?

Per al personal de serveis externalitzats

1. (131) Creus que hi ha una bona coordinació amb els membres de l'equipament?

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
deficient						molt bona
	1	2	3	4	5	

1.1. (422) (Per a l'equip de comunicació.) Creus que hi ha bona coordinació a l'equip de comunicació?

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
en cap cas						totalment
	1	2	3	4	5	

2. (134) Creus que hi ha fluïdesa en la comunicació amb els membres de l'equipament?

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
deficient						molt bona
	1	2	3	4	5	

3. (123) Consideres que es compleix el cronograma marcat?

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
en cap cas						totalment
	1	2	3	4	5	

4. (135) Creus que les eines i sistemes d'organització i arxiu s'adeqüen a les necessitats del treball?

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
en cap cas						completament
	1	2	3	4	5	

5. (136) Creus que estan ben definides les tasques del personal que treballa a l'equipament?

	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
en cap cas						completament
	1	2	3	4	5	

6. (530) Creus que la retribució econòmica que reps és adequada?

insuficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt bona
	1	2	3	4	5	

7. (531) Com valores professionalment el teu contracte laboral?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequat
	1	2	3	4	5	

8. (111) Perceps que s'assumeixen les responsabilitats de manera adequada?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

9. (400) Creus que arriba de manera clara la informació que es transmet als usuaris sobre l'equipament?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	completament
	1	2	3	4	5	

10. (447) Com valores el web de l'equipament?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

11. (448) Com valores l'activitat de l'equipament a les xarxes socials?

deficient	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	molt adequada
	1	2	3	4	5	

12. (124) Creus que l'equipament està assolint els seus objectius?

en cap cas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	totalment
	1	2	3	4	5	

13. Vols afegir-hi alguna cosa més?

Actes de sessions d'equip de treball

1. (B.2) Sessió per conèixer

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Conèixer i consolidar l'equip de treball

Temps estimat: 4-5 h

Assistents

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Presentar els membres de l'equip.
2. Presentar la intenció de l'avaluació en el context de l'equipament.
3. Exposar la metodologia d'avaluació estratègica d'equipaments culturals locals.
4. Compartir eines i coneixements sobre les metodologies d'avaluació participativa, per part dels tècnics d'avaluació, a la resta de l'equip.
5. Obrir el diàleg per suggeriments i preguntes.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Aixecament de sessió

Hora i firmes de les persones assistents

Actes de sessions d'equip de treball

2. (C.1) Sessió de base

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Fer una bona anàlisi preliminar

Temps estimat: 2-3 h

Assistents

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords de la sessió anterior (B.2. Sessió per conèixer).
2. Incidir en el propòsit de l'avaluació i els seus destinataris.
3. Formular les preguntes clau de l'avaluació.
4. Reflexionar sobre la viabilitat de l'avaluació i l'aplicació de la metodologia.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Assignació de tasques

- *Examinar indicadors preestablerts per la metodologia per discutir a la sessió següent (tot l'equip de treball).*
- *Altres tasques acordades.*

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Actes de sessions d'equip de treball

3. (C.2) Sessió de fonts i tècniques

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Conèixer com i d'on extreure la informació requerida

Temps estimat: 3-4 h

Assistents

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords de la sessió anterior (C.1. Sessió de base).
2. Identificar les fonts d'informació en el context de l'equipament.
3. Discutir i escollir les tècniques de recull d'informació adequades al cas.
4. Revisar i adequar els indicadors preestablerts per la metodologia.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Assignació de tasques

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Actes de sessions d'equip de treball

4. (D.1) Sessió del pla

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Planificar la intervenció

Temps estimat: 3-4 h

Assistents:

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords de la sessió anterior (C.2. Sessió de fonts i tècniques).
2. Estipular les accions que configuraran l'avaluació.
3. Marcar les accions al calendari. Establir un ordre cronològic de les fases que segueixen.
4. Llistar les tasques a realitzar per les accions i les persones responsables.
5. Determinar els recursos que es necessiten (logístics, humans, econòmics...).

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Assignació de tasques

- *Repartir tasques per efectuar el recull d'informació*
- *Altres*

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Actes de sessions d'equip de treball

5. (D.2) Sessió de comunicació i materials

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Planificar la comunicació i adequar els materials Temps estimat: 3-4 h

Assistents:

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords de la sessió anterior (D.1. Sessió del pla).
2. Planificar com es comunicarà la comunicació: el desenvolupament, la crida per recopilació d'informació, la crida pel grup de discussió i/o els resultats de l'avaluació.
3. Adequació dels materials necessaris per a la recopilació d'informació.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Assignació de tasques

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Actes de sessions d'equip de treball

6. (F.2) Sessió d'ordre i verificació

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Ordenar i validar la informació recollida

Temps estimat: 3-4 h

Assistents:

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords de la sessió anterior (D.2. Sessió de comunicació i materials).
2. Exposar problemes que han aparegut en el recull i la síntesi de la informació agrupada.
3. Revisar i/o afegir la informació a les *Fitxes de línia estratègica*.
4. Discutir la validesa de la informació de què es disposa.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Assignació de tasques

- *Examinar les Fitxes de línies estratègiques omplertes (tot l'equip de treball)*
- *Altres*

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Actes de sessions d'equip de treball

7. (G.1) Sessió d'avaluació

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Interpretar la informació recollida

Temps estimat: 3-4 h

Assistents:

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords de la sessió anterior (F.2. Sessió d'ordre i verificació).
2. Revisar les línies estratègiques i recollir deduccions i troballes.
3. Donar resposta a les preguntes d'avaluació.
4. Discutir sobre l'assoliment d'objectius.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Assignació de tasques

- *Realitzar l'informe previ d'avaluació (equip tècnic)*
- *Preparar la sessió de grup de discussió*
- *Difondre l'informe previ d'avaluació al grup de discussió*
- *Altres*

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Actes de sessions d'equip de treball

8. (H.2) Sessió d'autoavaluació

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Fer una autoavaluació de les sessions

Temps estimat: 2-3 h

Assistents:

Nom de les persones assistents

Ordre del dia

1. Repassar els acords als quals s'ha arribat en les sessions de l'equip de treball i el seu desenvolupament.
2. Valorar la sessió del grup de discussió.
3. Estimar el canvi que pot suposar l'avaluació en l'equipament.
4. Valorar l'experiència.
5. Tancar les sessions de l'equip de treball.

Resum de la sessió

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels assistents

Acta del grup de discussió

Nom de l'equipament:	Data:
Lloc:	Hora:

Objectiu: Veure l'avaluació feta i recollir suggeriments i estratègies de futur

Temps estimat: una jornada

Assistents:

Nom de responsables i funció

Nombre d'assistents

Organitzacions, associacions, col·lectius o grups representats

Normes d'organització

Normes bàsiques establertes en compromís de respecte i escolta

Pautes de recull d'informació

Ordre del dia

1. Organitzar-se i comunicar el desenvolupament de la jornada.
2. Veure l'anàlisi i les interpretacions realitzades de l'informe d'avaluació previ.
3. Establir prioritats i abordar suggeriments.
4. (En funció del grau de necessitats) taller de desenvolupament d'un pla d'acció.

Resum de la sessió per parts de l'ordre

(Resum de les sessions dels grups, si s'escau)

Desenvolupament i torns de paraula

Deliberacions i acords

Aixecament de sessió

Hora i firmes dels representats

